

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Týmová práce a její vliv na zvyšování výkonnosti firmy

Kateřina Vaňková

**Bakalářská práce
2017**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina Vaňková**
Osobní číslo: **E14422**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Týmová práce a její vliv na zvyšování výkonnosti firmy**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je provést analýzu vlivu týmové práce na zvyšování výkonnosti v konkrétní firmě. Důraz je kladen na principy efektivní týmové práce, styly vedení týmu, diverzitu týmových rolí a zhodnocení jejich vlivu na vyšší kreativitu, angažovanost či produktivitu zaměstnanců.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování bakalářské práce.
- Teoretické vymezení problematiky týmové práce a vedení týmů.
- Charakteristika vybrané společnosti.
- Analýza vlivu týmové práce na vyšší kreativitu, angažovanost či produktivitu zaměstnanců.
- Interpretace výsledků a identifikace vhodného postupu pro vedení týmů.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů nejnovější trendy a postupy. Vyd. Grada Publishing a.s., 2007. 10.vyd. 789 s. ISBN: 978-80-247-1407-3.

DUDA, J. Řízení lidských zdrojů. Vyd. Key Publishing, 2008. 1.vyd. 125 s. ISBN: 978-80-87071-89-2

DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Vyd. C. H. Beck, 2012. 1.vyd. 592 s. ISBN: 978-80-7400-347-9

KOLAJOVÁ, L. Týmová spolupráce jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků. Vyd. Grada Publishing a.s., 2006. 1.vyd. 105 s. ISBN: 80-247-1764-6

PLAMÍNEK, J. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. Vyd. Grada Publishing, 2009. 1.vyd. 120 s. ISBN: 978-80-247-2796-7

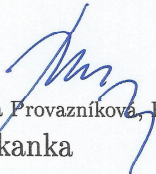
Vedoucí bakalářské práce:


Ing. Michaela Strítěská, Ph.D.

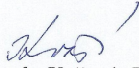
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 4. září 2016

Termín odevzdání bakalářské práce: 28. dubna 2017


doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2016

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skuteností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Berou na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 4. 2017

Kateřina Vaňková

POD KOVÁNÍ:

Tímto bych ráda podkovala své vedoucí práce Ing. Michaele Stíteské, Ph.D za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych ráda podkovala společnosti L'Oréal, se kterou jsem měla možnost spolupracovat a bez ní by tato práce nevznikla.

ANOTACE

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu vlivu týmové práce na zvyšování výkonnosti společnosti L'Oréal. Práce obsahuje základní teoretické vymezení problematiky týmu, týmové práce, motivace a výkonnosti. Důraz práce je kladen na charakteristiku týmu společnosti L'Oréal a na zhodnocení kreativity, angažovanosti a produktivity členů týmu. V závěru jsou získané výsledky vyhodnoceny v kontextu teoretických východisek a navržený doporčení ke zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Tým, spolupráce, výkonnost, motivace

TITLE

Teamwork and its impact on improving company performance

ANNOTATION

This bachelor's thesis focuses on the analysis of the impact of teamwork on improving the performance of the company L'Oréal. Work includes basic theoretical definition of team, teamwork, motivation and performance. The emphasis is on working characteristics of team L'Oréal and appreciation of creativity, commitment and team productivity. At the end, the results obtained are evaluated in the context of the theoretical background and proposed recommendations for improvement.

KEYWORDS

Team, cooperation, performance, motivation

OBSAH

Úvod.....	10
1 Základy teorie týmové práce.....	11
1.1 Teorie týmu	11
1.2 Funkce týmu	15
1.3 Cíle týmu.....	16
1.4 Sestavení týmu	17
1.5 Velikost týmu	18
1.6 Týmové role	19
1.7 Techniky týmové práce.....	22
1.8 Proces týmové práce	23
2 Vedení tým	24
2.1 Motivace a efektivita týmu.....	26
2.2 Týmové vzdělávání, team building, teambuilding	27
2.3 Kurzy týmové práce.....	29
2.4 Vliv týmové práce na výkonnost zaměstnanců	30
3 Analýza vlivu týmové práce na vybrané aspekty výkonnosti.....	34
3.1 Charakteristika společnosti L'ORÉAL	34
3.2 Výkonnost firmy L'ORÉAL	37
3.3 Týmová práce ve firmě L'ORÉAL.....	43
3.4 Analýza vlivu týmové práce na vybranou kreativitu, angažovanost a produktivitu zaměstnanců	47
4 Interpretace výsledků a identifikace vhodného postupu pro vedení týmu	53
Závěr.....	55
Použitá literatura	56
Seznam příloh	60

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výhody a nevýhody týmové práce	14
Tabulka 2: Charakteristické rysy velkých a malých skupin	19
Tabulka 3: Devět týmových rolí	20
Tabulka 4: Pípnustné a nepípnustné slabé stránky	21

SEZNAM OBRÁZK

Obrázek 1: Rozdíly v charakteristice týmu a skupiny	12
Obrázek 2: Proces týmové práce	23
Obrázek 3: Funkční model firmy	24
Obrázek 4: Stimuly spolupráce	26
Obrázek 5: Svoový růst kosmetického trhu za posledních 10 let	38
Obrázek 6: Rozdělení trhu podle geografické zóny	39
Obrázek 7: Rozdělení trhu podle kategorie výrobků	39
Obrázek 8: Nové generace spotřebitelů make-up	40
Obrázek 9: Rozpis prodeje za divize	41
Obrázek 10: Rozpis prodeje za geografické zóny	41
Obrázek 11: Rozpis prodeje za obchodní segment	42
Obrázek 12: Istež zisk	42
Obrázek 13: Diverzita týmových rolí	44
Obrázek 14: Styly vedení v L'ORÉALU	45
Obrázek 15: Principy efektivní týmové práce	48
Obrázek 16: Týmová práce a její vliv na kreativitu	49
Obrázek 17: Týmová práce a její vliv na angažovanost	50
Obrázek 18: Týmová práce a její vliv na výkonnost	51

SEZNAM ZKRATEK

CSR	Corporate Social Responsibility
R	eská republika
HR	Human Resources
IN	Inovátor
KF	Kompletova fini-er
KO	Koordinátor
MV	Monitor vyhodnocova
RE	Realizátor
LZ	ízení lidských zdroj
Sb.	Sbírka zákon
SP	Specialista
TP	Týmový pracovník
US	Usm r ova
VZ	Vyhledáva zdroj

ÚVOD

Tématem bakalářské práce je vliv týmové práce na výkonnost firmy. Týmová práce je proces, během něhož dochází ke spolupráci určité skupiny lidí na stejném projektu i úkolu, který vyžaduje kreativitu a různé úhly pohledu na daný problém. Během posledních pár let se týmová práce stává čím dál víc oblíbeným nástrojem manažerů pro dosahování vyšší výkonnosti. Je to z důvodu její nízké nákladovosti a nenáročnosti na firemní zdroje.

Cílem práce je provést analýzu vlivu týmové práce na zvyšování výkonnosti v konkrétní firmě. Důraz je kladen na principy efektivní týmové práce, styly vedení týmu, diverzitu týmových rolí a zhodnocení jejich vlivu na vyšší kreativitu, angažovanost i produktivitu zaměstnanců.

Průzkum byl proveden ve společnosti L'ORÉAL, která je jedním z největších kosmetických výrobců. Po celém světě má několik divizí, z nichž se každá zabývá jiným druhem výrobků, díky čemuž chápe důležitost spolupráce a týmové práce obecně. Na území České republiky zaměstnává 130 zaměstnanců, kteří se účastnili průzkumu.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a analytickou část. Část teoretická se zabývá vymezením základních pojmů týmové práce, teorií týmu, funkcemi týmu, cíli týmu, sestavením vhodného týmu, vhodnou velikostí týmu, týmovými rolemi a procesem týmové práce. Druhá část teorie se zabývá vedením týmu, motivací týmu, efektivitou týmu, týmovým vzdáváním, kurzy týmové práce a vlivem týmové práce na výkonnost zaměstnanců.

Část analytická rozebírá vliv týmové práce na vybrané aspekty výkonnosti, získané výsledky a vhodně navržené řešení na zlepšení vedení týmu. Nejvyšší pozornost bude kapitola věnovaná získaným výsledkům, které budou vyhodnoceny v kontextu vymezených teoretických východisek a namodelovány do tří statistických hypotéz.

1 ZÁKLADY TEORIE TÝMOVÉ PRÁCE

V následující kapitole je postupně rozebrána teorie týmu, funkce týmu, hlavní koncepce týmu, cíle týmu, sestavení týmu, velikost týmu, ústavní podmínky týmové práce, týmové role, techniky týmové práce, proces týmové práce, vedení týmu, motivace a efektivita týmu, kurzy týmové práce, typy programů vhodné pro rozvoj týmové práce a nakonec týmové vzdělávání.

1.1 Teorie týmu

V současné době je slovo tým velice populární a používá se v nejrůznějších spojeních. Abychom lépe pochopili jeho význam, budeme se zde postupně zabývat pojmem skupina, pracovní skupina a tým.

Skupina

Organizace společnosti jsou tvořeny skupinami lidí, kteří pracují společně. Za skupinu lze považovat více jak dvě osoby v bezprostřední interakci. Nejdůležitějším aspektem skupiny je, že její členové nahlíží sami na sebe jako na příslušníky skupiny.

Definice skupiny pomocí psychologických termínů zní: *„Jakékoliv množství lidí, kteří na sebe navzájem působí, psychologicky si uvědomují jeden druhého a vnímají se jako skupina.“* [5, s. 151]

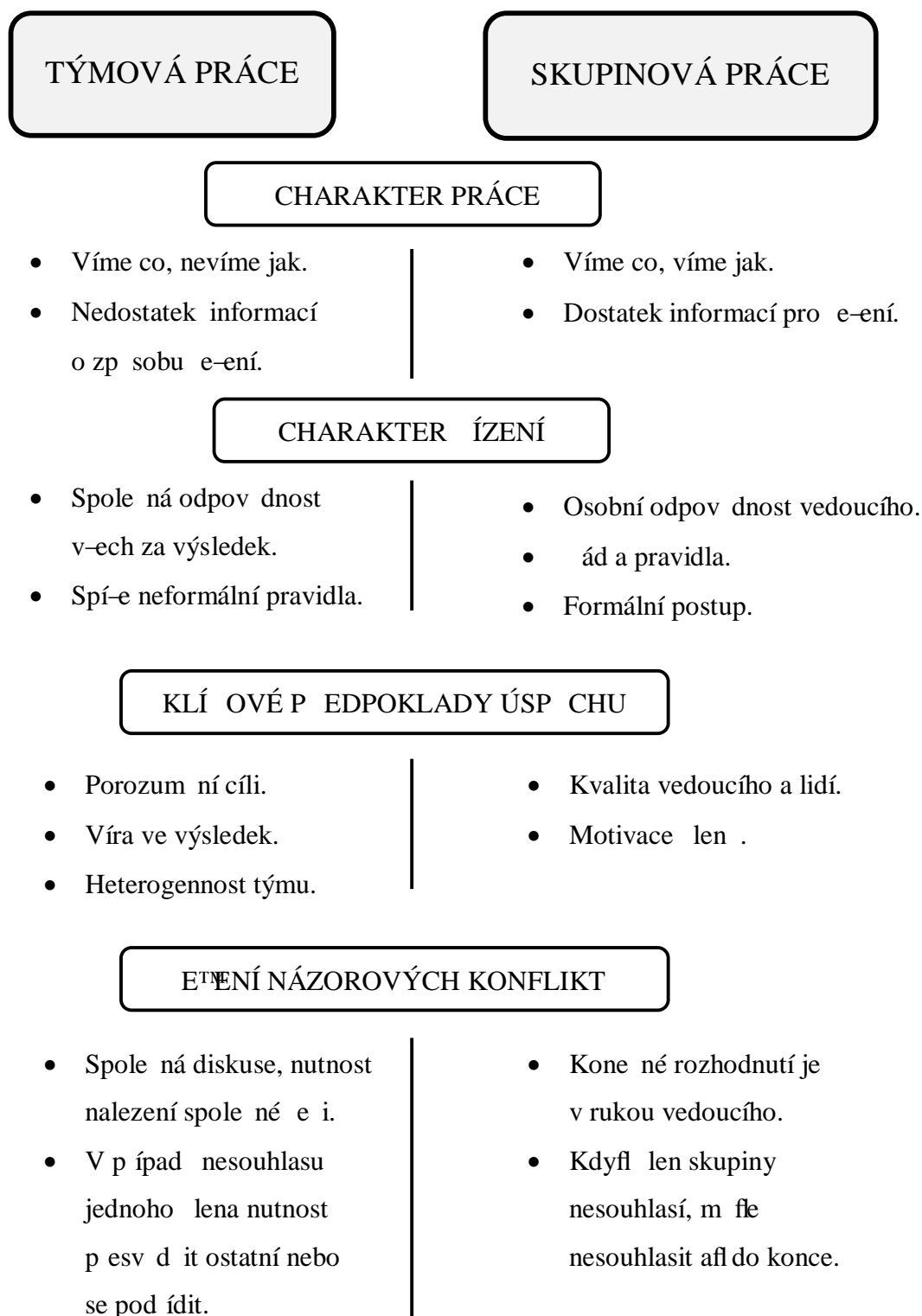
Identifikace jedince se skupinou tvoří referenční skupinu. To znamená eticky pozitivní i negativní sociální skupinu, se kterou se člověk ztotožňuje a je pro něj normotvorná, hodnototvorná a socializační. [33]

Pracovní skupina

Definice dle Mohauptové říká: *„Pracovní skupina je skupina lidí, kteří jsou spolu spojeni do pracovního celku náplní práce, při níž jsou na sobě závislí pracovní hierarchií nebo cílem práce.“* [23, s. 20]

Lze tedy tvrdit, že všechny skupiny, které spolu pracují, ale přitom nesplňují podmínky týmu, jsou skupiny pracovní. Pracovní skupina se může stát týmem, ale taky nikdy nemusí z důvodu časového omezení, které jí nedodrží. Mezi oddělení vykonávající toto uskupení patří například pracovní oddělení, vedení firmy nebo pracovní skupiny složené z různých oddělení společnosti. [23]

V této knize autor definuje rozdíl mezi týmem a pracovní skupinou odlišně. Na následujícím obrázku jsou uvedeny základní rozdíly mezi týmovou a skupinovou prací jak je popisuje Kolajová.



Obrázek 1: Rozdíly v charakteristice týmu a skupiny

Zdroj: zpracováno dle [16]

Tým

Tým v obecném slova smyslu chápeme jako skupinu lidí, kteří jsou ve vzájemné interakci a mají pocit společné identity, společného v domnění. Vichni členové týmu se snaží dosáhnout stejného cíle a dodržují nepsané normy a pravidla, podle kterých dobrovolně a z vlastní vůle pracují a jednají. Je ideální mít pozitivní vztah ke svému pracovnímu týmu, kde můžeme plně rozvinout své schopnosti. Týmy v těchto dobách fungujících organizací. [16]

Katzenbacha a Smithe (1993) definují tým jako: *šMalá skupina lidí se vzájemně doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému úkolu, pracovním cílům a postupem k práci, za něž jsou vzájemně odpovědní.* [16, s. 15] Anglické slovo TEAM můžeme vnímat jako zkratku klíčových slov:

- Together
- Everybody
- Achieves
- More

Volně přeloženo: *šspolečně dosáhneme více.* [16] Lze tedy tvrdit, že tým ví víc. Každý člen má jisté zkušenosti, dovednosti, svůj způsob myšlení a vidění světa.

Tým se vyznačuje charakteristickými znaky [22]:

- Spolupráce je ahierarchická, vichni mají stejná práva i povinnosti.
- Různé charakteristiky osobností, rozdílné zkušenosti a v domnění přispívají k optimalizaci výsledků.
- Tým si práci organizuje z velké části sám; proto se také o něm mluví jako o skupinách, které jdí samy sebe.

Spolupráce pramení ze synergie a energie, která vytváří práci týmovou. [22] Synergie je výkon skupiny, který převyšuje souhrn možností jednotlivých členů. Je to, co týmová práce dává navíc k práci všech jednotlivců :

práce jednotlivců + synergický efekt = výsledek týmu, cožl matematicky můžeme vyjádřit: $1 + 1 + 1 = 5$. Tento efekt považujeme za pozitivní z důvodu vzájemné inspirace členů týmu, vzájemné výměny informací a zkušeností, vzájemné odpovědnosti vůči spolupracovníkům, tlaku spolupracovníků, opory týmu a konečné prezentace výsledků.

Na druhé straně existuje synergie negativní, kde za určitých okolností mohou být výsledky týmu horší než souhrn úsilí jednotlivců, což lze vyjádřit takto:

Práce jednotlivců o negativní synergický efekt = výsledek týmu, matematicky vyjádřeno: $1 + 1 + 1 = 1$. Za zhoršení výsledků zde máme negativní synergický efekt, který se projevuje v rozdílu cílů členů týmu, v silné snaze jedinců o sebeprosazení, neschopnosti prosadit dobrý názor, nedostatek vedení diskuse, negativním tlakem skupiny, obavami z odlišnosti, skupinové lenosti a špatných mezilidských vztazích. [4]

Týmová práce

Týmová práce je proces, který má několik etap. Nejprve dochází k sestavení týmu a určení jeho velikosti. Je vytyčen cíl, kterého se tým bude snažit dosáhnout a dochází k rozdělení rolí, aby byl tým dobře veden a motivován. Součástí týmové práce bývá i sociálně psychologický výcvik nebo posouzení efektivnosti týmu. [16]

Týmová práce se dělí na dva typy:

- **souinnost** o členové skupiny jsou samostatně pracují na určitém úkolu nebo jeho části a sdílejí odpovědnost za výsledek,
- **koordinaci** o úkol je plněn jednotlivci nebo jednotlivými útvary postupně tak, že teprve po skončení jedné části práce může následovat další.

Dnešní společnosti jsou složitým systémem souinnosti a kooperace. V prvním případě je výsledek práce závislý na nejproduktivnějších lidech. V případě druhém je výkon limitován schopnostmi nejméně kompetentního jedince, který negativně ovlivní rychlost i kvalitu práce. [4] Týmová práce má množství výhod i nevýhod, které jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 1: Výhody a nevýhody týmové práce

VÝHODY	NEVÝHODY
Pracovníky kromě práce obklopuje kamarádství a společnost lidí se stejným cílem, jsou zapojeni do skupiny.	Čím větší skupina, tím méně osobní je komunikace mezi jednotlivými členy, což často vede k tomu, že jednotlivci nejsou ochotni sdílet své nápady nebo vyjádřit kontroverzní názory.
Skupina má přístup k více informacím a zdrojům než její jednotliví členové.	Názory a záměry jednotlivých členů mohou zůstat nepochopené.
Členové skupiny mají morální a emoční podporu pro své názory a cíle.	Práce v týmu je náročnější a časově náročnější. Je totiž flákovácí, aby svůj názor a stanovisko vyjádřil každý člen, diskuse tedy pojednává o více možnostech a trvá déle, což platí pro fázi rozhodování.

Pracovníci mohou p stovat vztahy, které p iná-ějí budoucí osobní a profesní výhody.	lenové skupiny mohou snadno propadnout šsociálnímu zaháleníō ó jevu, který nastává, kdyfl je n jaký úkol p id len více lidem. Na rozdíl od individuálního projektu ve skupin není nikdo p ímo zodpov dný, a tak se z aktivních len snadno stanou pouze pozorovatelé. Skupinová práce tehdy ztrácí na efektivit a jejího p vodního cíle se dosahuje mnohem obtífln ji.
---	---

Zdroj: Zpracováno dle [39]

1.2 Funkce týmu

Funkce týmu d líme na formální a neformální. Mezi funkce formální adíme nap íklad koordinaci inností, e-ení sloflitých úkol , podn cování a rozvoj nových my-lenek. Funkce neformální jsou individuální a slouflí k napln ní pot eb len .

O týmech formálních mluvíme tehdy, spojují-li se lidé do tým , aby dosáhli n kterého ze spole ných cíl . Formální cíle tým jsou odvozeny od cíl organizace. N které jsou trvalé, jiné jsou do asné, kde se ustavují jen za ú elem vy e-ení konkrétního úkolu. V souladu s posláním, strategickými cíli a vizí organizace je formální tým nositelem ady funkcí. Mezi tyto funkce nap íklad pat í [16, s. 19]:

- Vy e-ení sloflitého úkolu na základ vzájemn závislé innosti len týmu.
- Vznik, podpora, rozvoj nových my-lenek a kreativního e-ení.
- Moflnost koordinace práce r zných odd lení a kooperace mezi nimi.
- Hledání e-ení a kritika r zných alternativ.
- U í, rozvíjí a vede své leny po stránce odborné i psychologické.

Týmy neformální vznikají, pokud lidé z vlastních pot eb usilují o dosaflení cíl , které nesouvisí s jejich pracovním uplatn ním, nýbrfl se zájmy a aktivitami v rámci jejich volného asu. Není zde ale e eno, fle by na práci nemohly v bec vzniknout. Tyto týmy vznikají tém p i jakékoli p íleflitosti. Poskytují len m více informací, vzájemnou podporu a posilují jejich postavení. Mezi neformální funkce týmu pat í [16]:

- Uspokojení pot eb p átelství.
- Rozvoj, upevn ní a zvý-ení pot eb uznání a sebeur ení.
- Moflnost len sdílet a ov ovat si chápání sociální reality.
- Omezení úzkosti jednotlivc , pocitu bezmocnosti a nejistoty.
- Poskytnutí mechanismu pro e-ení osobních mezilidských problém .

1.3 Cíle týmu

Stanovení správného cíle má vliv na ve-keré d ní v týmu, proto musíme být velmi rozvážní p i jeho vyty ení. Ovliv uje soudrřnost i výkonnost týmu. Jednoduché nebo naopak p íli- složitě cíle mohou být pro tým demotivující, naopak spln ní správn vyty ených cíl je pro tým velmi povzbuzující a pomáhá k lep-ím výkon m i v t-ímu nad-ení p i e-ení problému. Dob e zadaný cíl má výrazný vliv na motivaci týmu. [16]

Pro správné stanovení cíl nám mohou být uflite nou pom ckou následující zkratky, které ve své podstat vyjad ují základní podmínky definice cíl . Jedná se o zkratky SMART a KARAT, které v sob ukrývají tato klí ová slova:

SMART

- Splnitelný
- M ítelný
- Akceptovatelný
- Reálný
- Termínovaný

KARAT

- Kontrolovatelný
- Akceptovatelný
- Reálný
- Ambiciózní
- Termínovaný

V praxi se velmi často stává, že jsou cíle –patn definovány. Proto se uvádí následující d lení cíl na [16]:

- **Kooperativní cíl**

Jednotlivé ínnosti na sebe navazují. ílen ŤYō nem íe za ít práci bez práce ílena ŤXō. Spln ní cíle je založeno na p edpokladu úsp chu v-ech jednotlivc . V-ichni ílenové jsou navzájem na sob závislí.

- **Konkuren ní cíl**

Umofní jednotlivci vyniknout. Podpora zdravé sout ílivosti m íe do týmu vnést p ím enou rivalitu a touhu p edstihnout druhého. V tomto p ípad íe neúsp ch jednoho ílena týmu úsp chem pro druhého.

- **Individuální cíl**

Kafldý pracovník má sv í úkol, za který si odpovídá. Neexistuje zde íládná vazba na dal-í íleny. V-ichni jsou pov ováni íznými úkoly, které potom v plném rozsahu vykonávají. P í hodnocení se posuzuje, na kolik daný pracovník cíl splnil, ale není srovnáván s ostatními.

V-ichni ílenové týmu musejí být s cílem seznámeni, ale p edev-ím ho musí pochopit a pln íe s ním ztotožnit, teprve potom bude ítmová práce úsp íná. [16]

1.4 Sestavení týmu

Fungování každého úspěšného týmu je závislé na schopnostech a kvalitách jeho členů. Velice závažnou záležitostí z hlediska týmu je výběr nových zaměstnanců. Potřebujeme-li obsadit v týmu pracovní místo, ať už odchodem dosavadního pracovníka nebo vytvořením nové pracovní pozice, mělo by výběrové řízení projít několika etapami: stanovení požadavků nového místa, vyhledávání uchazečů, zkoumání uchazečů, rozhodnutí o výběru. [4]

U dočasných týmů existuje tendence vybrat si správné lidi a dát je dohromady, ale u týmů trvalých jich musíme pečlivě vybírat, jaké členy si do týmu zvolíme.

O úspěchu týmu nerozhoduje jen odbornost členů, nýbrž i struktura jejich osobností a způsob, jak spolu vycházejí. Problémy mohou nastat, pokud spolu pracují nepatrní kolegové, nebo když je tým nepatrně veden. Každý tým stojí na kompetencích svých členů:

- osobní kompetenci, jako je zaujetí pro práci a kreativita,
- sociální kompetenci, jako je schopnost komunikace nebo přesvědčování,
- metodické kompetenci, jako je technika prezentace nebo moderace,
- odborné kompetenci, jako jsou znalosti kontroly nebo managementu kvality.

Dle Meiera k vytvoření úspěšného týmu jsou potřební: *„Spolupracovníci, kteří budou motivováni, budou rozvíjet myšlenky, rádi spolupracovat s ostatními, tolerovat názor druhých, navzájem si pomáhat a podporovat se.“* [22, s. 14] Při sestavování týmu se dává pozor na následující body:

- Nepříznivou soutěživost mezi dvěma kolegy o vedoucí pozici.
- Rozdíly v hierarchii jsou příliš velké.
- Není jasné, pro je určený spolupracovník v týmu.
- Mezi kolegy vznikají konflikty.
- Jeden člen rezignoval.
- Někdo má mámy.
- Některý ze spolupracovníků je závistivý.

Závislost toho, jak by týmy měly být složené, záleží na podmínkách úkolu. V úspěšném týmu dávají dohromady různé osobnosti svoje nápady. Členové týmu by měli dodržovat následující zásady:

- Pozitivní postoj k týmové práci.
- Myšlenková pružnost, kreativita a zvědavost.

- Frustrace tolerance.
- Schopnost přijmout kritiku.
- Schopnost a ochota učit se.

Ne každý člen týmu, bude dodržovat všechny body. Důležité je, aby celý tým byl dobře namíchaný a každý člen dodržoval většinu zásad. [22]

1.5 Velikost týmu

Výkon a soudržnost vzájemně ovlivňuje velikost týmu. Odborná literatura se rozchází v názorech na ideální počet členů týmu. Lenka Kolajová uvádí jako optimální počet členů týmu. Avšak je troufalé tvrdit, že počet členů týmu bude dostatečně účinný a včas. Na druhou stranu počet členů týmu se dá snadno řídit a jeho členové si mezi sebou bez potíží budují vztahy. [16]

Jiný zdroj uvádí ideální velikost týmu kolem osmi členů. Klesne-li jejich počet pod pět, tak se počet členů snižuje rozmanitost týmu a jeho potenciál řešit kreativní problémy. Naopak pokud počet členů přesahuje dvanáct, může nastávat zvýšené riziko vzniku vnitřních konfliktů a oslabení týmu na podskupiny. [38]

Mezi správnou velikost skupiny uvádí následovně: *ideální počet členů týmu je pět až sedm.* Je-li počet členů nízký, synergie skupiny se plně nerozvine. Naopak je-li v týmu osob více, dochází k navýšení času v rámci schvalování procesů. Pokud je skupina moc velká, je vhodné zvážit, jestli by se nedala rozdělit do dílčích podskupin. Dále je vhodné zvážit, kolik členů by mohlo připadnout na jednoho vedoucího. Většinou se uvádí hranice počtu dvanácti lidí. Avšak ohledně velikosti pracovní skupiny se musí hledat kompromisy, nebo ji mimo jiné určit pracovní obory, povinnosti a cíle. [22, s. 10]

V týmu se otázkou optimálního počtu pracovníků zabývají různé metody. Nejvýznamnější metodou je přístup podle Stieglitze [16, s. 19]:

- stupeň podobnosti i rozdílnosti práce;
- fyzická vzdálenost pracovníků ;
- složitost úloh;
- kvalifikace pracovníků ;
- rozsah nutné koordinace mezi členy týmů ;
- pracovní plánování práce týmu (v jednotkách času);
- přítomnost pomocníků (asistentů).

V následující tabulce jsou uvedeny charakteristické rysy velkých a malých skupin.

Tabulka 2: Charakteristické rysy velkých a malých skupin

VELKÉ SKUPINY	MALÉ SKUPINY
<ul style="list-style-type: none"> • Snáze přijímá autoritu (formální). • Respektuje direktivní styl vedení. • Zvládá administrativní problémy. • Více tolerance. • Více formálních pravidel. • Více procedur pro řešení problému. • Více času na řešení problému. • Vznik podskupin a prosazování jejich zájmů. • Menší osobní spokojenost jednotlivců. • Menší pozornost pro jedince. • Menší přiležitost k participaci. • Nárůst zapojení. • Menší produktivita. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lépe se řídí. • Vznik vzájemných vazeb a vztahů mezi členy. • Nevytvářejí se podskupiny. • Dostatečné rozdělení práce. • Větší možnost vytvořit nové postupy.

Zdroj: Zpracována dle [16]; /str. 20/

Účastníci týmové práce

Účast pracovníků na týmové práci musí být dobrovolná. Pokud budeme zaměřenou pozornost do práce v týmu nutit, do kategorie se nespokojených a demotivovaných zaměstnanců, kteří přestávají pracovat a negativně ovlivňují morálku zbylého týmu. Účastníci týmové práce musí být [23]:

- skupinovými hráči nikoli individualisté,
- ochotni pracovat sami na sobě a revidovat ty které dosud zabíhaly postupy a pravidla,
- ochotni poskytnout a přijmout vzájemnou vazbu,
- být opravdu ochotni slyšet jiný názor,
- uvědomovat si cíl práce,
- respektovat, že spolupracovníci jsou různí a tolerovat jiné názory.

1.6 Týmové role

V týmech a ve skupinách vznikají role neformální (přirozené) nebo jsou do nich formálně vnášeny. První formální role se vyvinuly postupně z rolí neformálních. Vznikly tak modely typu náčelník, manažer, král nebo papež. [32]

Týmová role je zčásti projevem naší osobnosti, vrozených povahových vlastností a získaných životních zkušeností. Částečně je také projevem aktuální situace na pracovišti. Osobnostní dispozice člověka jsou velmi silné a do jisté míry limitující. Člověk směřuje k tomu

rolím, které jsou mu blízké a ve kterých se osvědčí, naopak role, které jeho osobnosti odporují, nezvládne a zamítne. Týmová role je výsledkem propojení osobností člověka s požadavky na situace. Lidé jsou kombinací několika typů rolí dohromady. Proto jedinci, kteří přesně odpovídají povahovým rysům, jsou vzácní. Každý jedinec týmu má vedle své hlavní role ještě jednu nebo dvě navíc. [4]

Týmové role se vztahují k tendenci lidí chovat se určitým způsobem při práci, podílet se na činnostech skupiny a navazovat při práci vztahy s druhými. Je důležité umět rozlišit *štýmovou roli* od *šrole funkční*. Rozdíl mezi těmito dvěma typy rolí je v tom, že první lidé na stejném pracovním místě budou s největší pravděpodobností zastávat výrazně odlišné týmové role. Zatímco jejich funkční role se měnit nebude, nebo by se alespoň měnit neměla. [3] Belbin rozdělil týmové role do devíti základních sloček, které jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 3: Devět týmových rolí

Role a její popis o přínos týmové práci	Přístupné slabé stránky
Inovátor: Tvůrčí, nápaditý a nekonvenční. řeší obtížné problémy. (IN) o (Plant)	Nezabývá se detaily. Je natolik zaujatý svými úkoly, že občas není schopen efektivní komunikace.
Vyhledávač zdrojů: Nadšený a komunikativní expert. Hledá vhodné příležitosti. Rozvíjí kontakty. (VZ) - (Resource Investigator)	Příliš velkým optimista. Jakmile pomine poátení nadšení, ztrácí zájem.
Koordinátor: Vyzrálý, sebejistý a schopný vedoucí. Objasňuje cíle, podporuje rozhodování a ovládá delegování odpovědnosti. (KO) o (CO-ordinator)	Má sklony ostatními manipulovat. Vlastní práci občas přenáší na druhé.
Usměrňovač: Inspirovající, náročný a dynamický. Vyhovuje mu práce pod tlakem. Má energii a odvahu pokračovat překážky. (US) o (Shaper)	Má sklony provokovat. Zraňuje city ostatních.
Monitor vyhodnocovač: Je schopen střízlivého pohledu na věci, promýšlí věci do hloubky. Dokáže zhodnotit všechny varianty, má přesný úsudek. (MV) o (Monitor Evaluator)	Postrádá př bojnost a schopnost podn covat ostatní. Bývá příliš kritický.
Týmový pracovník: Kooperativní, mírný, vnímavý a diplomatický. Dovede naslouchat, je konstruktivní a urovnává spory. (TP) o (Team Worker)	V klíčových situacích je nerozhodný. Snadno se nechá ovlivnit.
Realizátor: Disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní a výkonný. Myšlenky a nápady	Je do určité míry nepruflný. Na nové

přivádí v život. (RE) (Implementer)	neefektivně reaguje pomalu.
Kompleťova finišer: Přeměrný, svobodný, snaživý. Pátrá po chybách a opomenutích ostatních. Odevzdává výsledky své práce včas. (KF) (Completer Finisher)	Má sklony k přehnané úzkostlivosti. Neochotně deleguje odpovědnost na druhé. Bývá puntičkář.
Specialista: Cílevědomý, iniciativní a oddaný své práci. Má výjimečné v domosti a dovednosti. (SP) (Specialist)	Přispívá k práci týmu pouze v úzce vymezené oblasti. Lpí na odborných stránkách problémů. Občas nedokáže vidět širší obraz.

Zdroj: Zpracováno dle [3]; /str.25/

Klady spojené s jakoukoli z rolí obvykle doprovází určité slabé stránky, kterým říkáme přípustné slabiny. Řídící pracovníci málokdy projevují přednosti spojené se všemi rolemi. Hranice mezi přípustnými a nepřijatelnými slabiny je velmi tenká, a proto jsou v následující tabulce uvedeny přípustné a nepřijatelné slabé stránky jednotlivých týmových rolí. [3]

Tabulka 4: P přípustné a nepřijatelné slabé stránky

Týmová role	Slabé stránky	
	P přípustné	Nepřijatelné
Inovátor	Zaujetí pro myšlenky a zanedbávání praktických věcí.	Silný pocit šlechtictví o nápadu, kde by kolektivní spolupráce přinesla lepší výsledky.
Vyhledávač zdrojů	Ztráta nadšení poté, co odezní ložiska vzrušení.	Přesobí zklamání zákazníků tím, že zanedbává následné fáze spolupráce.
Koordinátor	Sklony k zahálčivosti v případě, že se najde někdo, kdo udělá práci za něj.	Přepisuje si zásluhy celého týmu.
Usměrňovač	Náchylnost k frustraci a podráždění.	Neschopnost obrátit problematickou situaci v šert nebo se omluvit.
Monitor vyhodnocovač	Racionální skepticismus.	Iracionální cynismus.
Týmový pracovník	Nerozhodnost v zásadních otázkách.	Vyhýbá se stresovým situacím.
Realizátor	Lpí na ortodoxních a vyzkoušených přístupech.	Zabraňuje změnám.
Kompleťova finišer	Perfekcionismus.	Obsedantní chování.
Specialista	Nabývá v domosti pro své vlastní účely.	Ignoruje faktory přibližující mimo jeho pole působnosti.

Zdroj: Zpracováno dle [3]; /str. 58/

1.7 Techniky týmové práce

Manažeři se léta učí být rozhodní a okamžitě jednat, jakmile dostanou informace. Nevědomě manažeři se ale rozhodují tímto způsobem. Některí špatně interpretují údaje, které dostanou k dispozici, a bezprostředně stanoví plán akcí založený na neadekvátní interpretaci dat. Dochází tak k chybným závěrům, kde jsou v důsledku toho nevhodně volené akce, které vedou k neřádným výsledkům. Manažeři mají možnost využívat schopností svých lidí a přitom pracovat s technikami, které snižují riziko chyb na minimum.

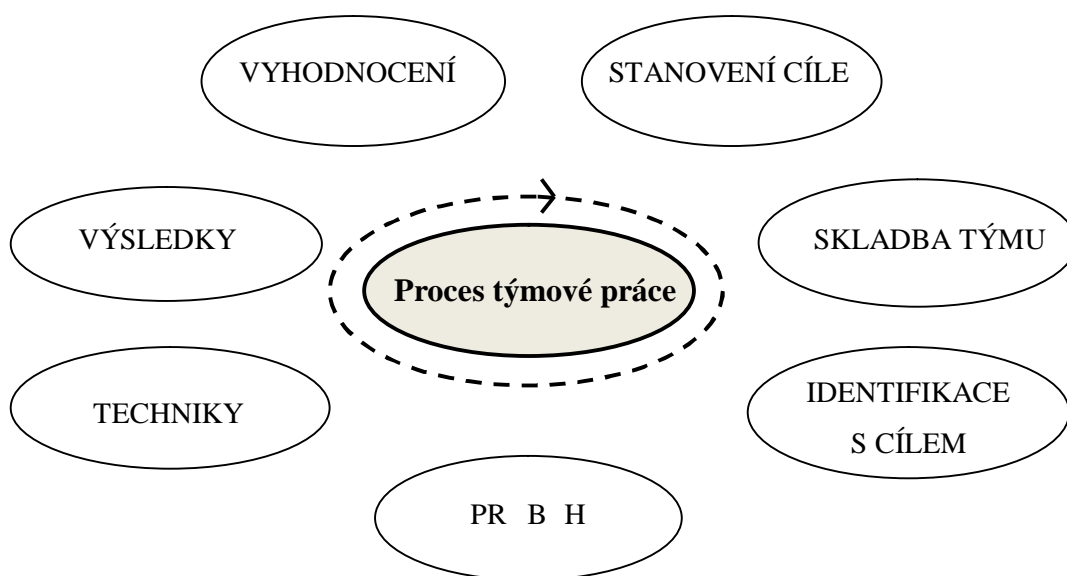
Následující techniky umožní manažerovi využít potenciál svých lidí a působit tak k jejich seberealizaci i uspokojení. Dle Bohla se jedná o nejužitečnější postupy řízení týmu, které se dají rozdělit podle fáze rozpracovanosti na projektu:

- **Mapová situace** (myšlenková mapa). V první fázi se snažíme udělat si přehled o všech aspektech problému a o dalších problémech, které jsou s ním spojeny, abychom nezapomněli na žádnou podstatnou souvislost. Měly by se ukázat, že záležitost je mnohem složitější a zahrnuje větší oblasti, které jsme si předtím neuvedli.
- **Definice problému** (Occamova břitva). Z celého rozsahu problému odstraníme taková větší témata, kterými nemá smysl se zabývat. Jakmile problém uchopíme v celém rozsahu a oprostíme od nadbytečných částí, můžeme ho jednoduše definovat konkrétní otázkou.
- **Analýza situace** (analýza SWOT). Zkoumáme problém, snažíme se postupně dopátrat ke všem jeho příčinám a hledáme souvislosti mezi těmito příčinami.
- **Hledání řešení** (brainstorming, brainwriting, falešné skupiny). Pokud jsme zjistili příčiny, můžeme kvalifikovaně hledat možná řešení s využitím kreativních postupů. Z navržených řešení pak vyloučíme ta, která se na první pohled jeví jako nereálná.
- **Výběr variant řešení** (vícekriteriální rozhodování). Stanovuje kritéria pro posuzování vhodnosti jednotlivých řešení a pak podle těchto kritérií navržená řešení vyhodnocujeme. Vybíráme definitivní řešení, která byla nejlépe hodnocena podle zvolených kritérií.
- **Plánování a realizace** (metoda ABC, kritická cesta). Nyní nezbývá než definovat konkrétní opatření realizace řešení, posoudit důležitost a naléhavost jednotlivých opatření a naplánovat nejefektivnější cestu k dosažení cíle.

Majorita výše uvedených metod vyžaduje setkání pracovního týmu na poradě. Tým tak pracuje efektivněji a ve vhodných podmínkách, což znamená klidné místo na pracovišti s omezením rušivých vstupů.

1.8 Proces týmové práce

Týmová práce je proces, který má několik etap, z nichž každá nese svá rizika. Celý proces začíná stanovením cíle na základě potřeb, motivů a vizí společnosti, který dává do souladu firemní záměry a strategie. Jednotlivé etapy a jejich proces zobrazuje následující obrázek.



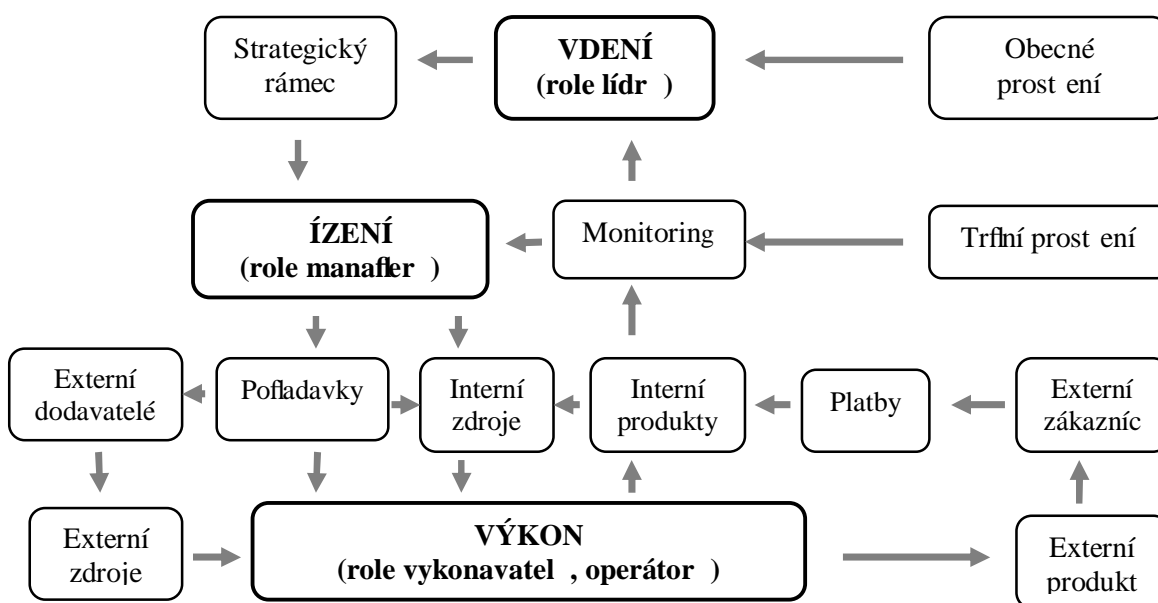
Obrázek 2: Proces týmové práce

Zdroj: zpracováno dle [16]

Jakmile je tým dobře sestaven, nastává fáze tvorby základní podoby projektu. Zde je důležité šetřit všechny členy do této fáze a tím umožnit identifikaci s cílem týmové práce. Po této etapě se doporučuje neformální setkání všech členů týmu na teambuildingové aktivitě pro vzájemné poznání. Proces se tak posouvá do etapy stanovení základních pravidel a vymezení jednotlivých rolí členů. Pravidla a normy nemusejí být psané, to znamená, že nejsou pevně dané a dají se měnit. [16]

2 VEDENÍ TÝM

Společnosti, organizace nebo projekty musí mít manažera, který efektivně vede a tým i řídí pracovní výkon a rozvíjí dostupné zdroje a prostředky. Všeobecně je tvrzeno, že tým musí mít lídra - člověka, který týmy dokáže vést. Toto tvrzení ovšem neznamená, že každý manažer rovná se lídr. Plamínek ve shodě s P. F. Druckerem tvrdí, že funkci lídra (vedení) lze vidět jako rozhodování o tom, které věci je správné dělat, na rozdíl od managementu (role řízení), který rozhoduje spíše o tom, jak dělat ony vybrané věci správně. Na následujícím obrázku je zobrazeno vzájemné propojení vedení a řízení ve funkčním modelu firmy, kde jsou definovány vstupy a výstupy práce, kterou lidé a manažeri vykonávají.



Obrázek 3: Funkční model firmy

Zdroj: zpracováno dle [32]

Řízení i vedení spolu velmi úzce souvisí a často dochází k jejich záměně. Avšak každý z výrazů znamená odlišné výsledky s odlišnými výsledky, a proto budou dále rozdílně zavedeny pro lepší porozumění.

Vedení

Vedením týmu se myslí přestavování kompetencí jednotlivých členů tak, aby docházelo k samostatnému výkonu práce. V Belbinově typologii nacházíme hned dvě vedoucí role. A to formovatel, který dosahuje výsledků vysokou osobní energií, rozhodností a tlakem na podřízené. Druhou vedoucí rolí je koordinátor, který se opírá spíše o dialog s ručníky ve spolupracovníky, komunikaci s nimi a jejich motivování.

Ve tyčicátých létech 20. století p evládala teorie, že ideální vedoucí by se m l vyzna ovat ur itými rysy osobnosti. Zejména inteligencí, pr bojností, rozhodností, energi ností, p esv d ivostí a vlivem na ostatní. P edpokladem bylo, že se dobrý vedoucí se schopností vést rodí a že se to nedá nau it. Av-ak v padesátých letech se od této p edstavy upou-tí.

V letech osmdesátých a devadesátých se zd raz uje sloflka emocionální, kde vedoucí p sobí na lidi v souhrnu teorií, které jsou nazývány jako nové vedení neboli *šnew leadership*. P sobení leadera stojí na silné vizi, p esv d ivém obrazu budoucnosti i na schopnosti p edat tuto vizi spolupracovník m. [4]

ízení

Armstrong definuje ízení pracovního výkonu jako: *šSystematický proces zlep-ování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkon jedinc a tým .* Š Úsp -nost dobrého vedoucího je v-ak dána zp sobem chování a stylem ízení. Jedná se p edev-ím o styl autoritativní, zam ený na úkol, spojený s d razem na výsledky a pln ní cíl . Vedle toho máme styl sociální, zam ený na vztahy, vyzna ující se pozorností v i pot ebám pod ízených a utvá ením pozitivních mezilidských vztah na pracovi-ti. Rozvoj schopností jednotlivc i skupin p iná-í pozitivní zm nu na vývoj pracovního jednání, kde díky n mu dochází ke snafle ídit výkonnost zam stnanc . Nejefektivn j-ím stylem ízení je styl demokratický nebo týmový, který v sob spojuje prvky úkolové i sociální a p ekonává styl autoritativní i sociáln orientovaný. [2; 4; 9]

V -edesátých letech se teorie ízení propracovává k sou asnému e-ení problém v podob vlivu situace. Dosp lo se k poznání, že každá situace vyfladuje jiný p ístup, jiné jednání nebo jiný styl ízení. [4]

Kou ink

Týmový kou ink pat í k hlavním nástroj m ízení, kde napomáhá k fungování skupin i tým tím, že jim pomáhá na cest k vynikajícímu výkonu a spokojenosti lidí. Dle Mohauptové znamená: *šVýsledkov orientovaný proces, který provází skupinu ke konkrétním krok m, které ji vedou k definovanému cíli.* Š Kou ink je ur en pro týmy a skupiny lidí, kte í [24, s. 15]:

- na sob pracovn závisí ó pot ebují spolupracovat, aby dosáhli cíle,
- mají spole ný cíl ó vizi,
- vytvá ejí dohromady celek ó mají vlastní identitu (odd lení, projektový tým, útvar).

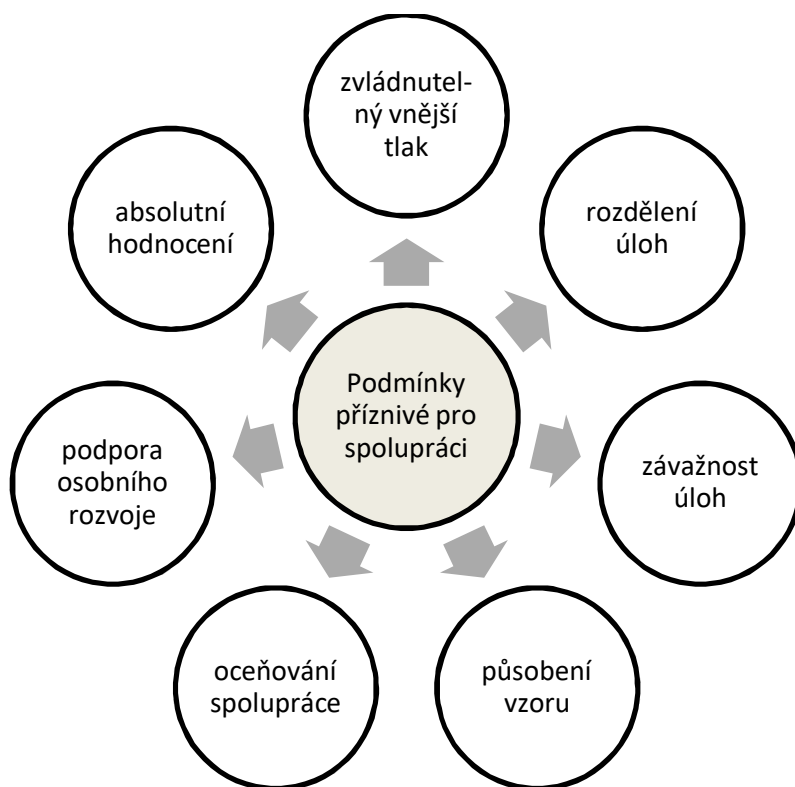
Využívání týmového koučinku je vhodné, pokud chce být podpořen rozvoj i r st svých zam stnanc , av-ak musí být proveden ve správný čas a mezi spolupracovníky musí být dostate ná d v ra a otev enost. Naopak kou ink by se nem l uplat ovat v p ípadech, kdy -éf preferuje direktivní styl vedení, nebo nechce provád t fládnou zm nu. [24]

2.1 Motivace a efektivita týmu

Ve-keré organizace se zajímají o trvale dosažitelnou vysokou úroveň výkonu lidí. Teorie motivace se zabývá procesem motivování a procesem pro utvá ení motivací. Vysv tluje, pro se lidé p i práci chovají ur itým zp sobem a pro vyvíjejí ur ité úsilí v konkrétním sm ru. [2]

Pracovní motivace se skládá ze dvou etap. V první etap lidé motivují sami sebe tím, že vykonávají svou práci, která vede k uspokojení jejich potřeb i ke splnění jejich cíl . V etap druhé ufl dochází k motivování managementem prostřednictvím odměování, povy-ování i ud lování pochval. První etapu bychom jinak mohli nazvat jako motivaci vnit ní, zatímco etapu druhou jako motivaci vn j-í. [2]

Motivace úzce souvisí se stimulací. Je tedy d ležit v d t, že spolupráce vzniká pod vlivem motiv a stimul , které jsou uvedeny na následujícím obrázku, který zobrazuje sedm typ podn t , pod jejichfl vlivem lidé nej ast ji volí spolupráci.



Obrázek 4: Stimuly spolupráce

2.2 Týmové vzdělávání, team building, teambuilding

Teambuilding je významným prostředkem, který již mnoho let pomáhá jedincům lépe spolupracovat tak, aby dosáhli desired výsledků [30]. Je složen ze dvou anglických slovíček, a to TEAM a BUILDING, což lze přeložit jako *štýmové budování*. Tento přeložení se ovšem v českém jazyce nepoužívá a je nahrazen přeneseným výrazem *štýmové vzdělávání*.

Týmové vzdělávání může být jednou událostí, nebo sledem více činností, které probíhají v delším časovém úseku a jsou považovány za neustále probíhající proces. Mezi procesy patří –est následujících kroků: určení potřeb, získání závazku, posouzení potřeb a poskytnutí potřebné vazby, vedení kurzu teambuildingu, realizace výsledků a zhodnocení vlivu. [30]

Teambuilding je zážitkové vzdělávání tvořené do teambuildingových programů, které se konají mimo pracovní prostředí nejčastěji jako outdoor training. Programy jsou zaměřené na týmy a na jejich schopnost komunikovat, řešit problémy a vyřešit konflikty. Mezi jejich hlavní cíle patří vzájemné poznání členů pracovní skupiny, stmelení týmu a posílení týmového ducha. [36]

Zážitková metoda

Zážitková metoda je způsob, jak se skupinově učit zážitkem, kdy si jednotlivci mohou poskytnout různé úhly pohledu na právě probíhající akci a tím se společně učit. Postavena je na těchto základních principech [23]:

- princip, že se nejlépe a nejefektivněji učíme zážitkem, tím že něco uděláme a prožijeme si souvislosti dané akce,
- princip potřebné vazby, kdy si spolu něco děláme, můžeme o tom mluvit,
- princip učení se pouze něčeho, o čem se dozvíme, co pomůže v konkrétní situaci.

Základem potřebné vazby je cyklus učení, jinak nazýván jako *šKolbův cyklus*, který zavedl David Kolb v roce 1948, když publikoval typologii stylů učení. Cyklus se skládá z následujících principů [23]:

- zážitek konkrétní situace (CE – concrete experience),
- potřebné pozorování, ohlédnutí (RO – reflective observation),
- zobecnění pochopení souvislostí (AC – abstract conceptualization),
- aktivní zkouška poznání (AE – active experimentation).

Typy programů vhodné pro rozvoj týmové práce

Programy vhodné pro rozvoj týmové práce jsou založené na budování týmového ducha a na stmelování kolektivu. Tyto aktivity jsou uskutečňovány především formou outdooru, ale lze je úspěšně realizovat i formou indooru. Indoor není tolik fyzicky náročný a akční jako outdoor a vyvíjí se v kombinaci se vzdáváním a tréninkem. Avšak outdoor je mnohem oblíbenější než indoor, protože je akční, zábavný a probíhá v přírodě, která umožňuje nevydání zážitky a situace, jako například putování na bahnách či paintball. [23]

Icebreakers

Icebreakers jsou krátké programy, v trvání trvající přibližně dvacet minut, zaměřené na začátek akce, které slouží k překonání poátečních formálních bariér a k odpojení účastníků od jejich každodenní práce. Tyto programy slouží k bližšímu seznámení a zapamatování jmen kolegů v těchto případech, kdy se zaměstnanci znají pouze jako hlas z telefonu nebo jako e-mailová adresa. [34]

Lanové překážky

Lanové překážky jsou programy motivující člověka kreativně hledat řešení, spolupracovat a dle svých schopností týmu. Dělí se na nízké, střední a vysoké překážky. Tento program pracuje se strachem člověka a jeho překonáním díky podpoře a motivaci ostatních členů týmu. [18]

Outdoorové sporty

Outdoorové sporty patří mezi nejoblíbenější část programu. Patří mezi ně skalní lezení, slalování, orientace na běhu, speleologie a rafting. Jsou to velice silné programy, zaměřené na silný zážitek účastníků, kdy dochází k posouvání jejich fyzických i duševních hranic. Účastníci se v rámci programu musí spolehnout jeden na druhého, a tak dochází k otestování a k prohlubování vzájemné důvěry. [34]

Komunikační programy

Komunikační programy (v originálu Communication Games) jsou týmově orientované logické problémy a případové studie, kde každý účastník zná část potřebných informací a svou aktivní komunikací musí skupinově dojít k řešení. Program klade důraz na přesnou práci s informacemi, přičemž kontrolu a řízení práce skupiny. [34]

Programy zaměřené na podporu důvěry

Mezi nejznámější programy zaměřené na podporu důvěry patří tzv. *špád důvěry* - kdy člen týmu pozadu padá z vyvýšeného místa do předem připravených rukou ostatních kolegů,

a *š no ní cestaõ*- kdy má n kolik ú astník zavázané o i a tím jsou odkázání na pomoc zbytku týmu. Tento program se tak zam ůje na pot ebnou d v ru ú astník a u í je, jak se vypo ádat se stresem. [34]

Kreativní programy

Kreativní programy jsou dle Svato-e a Lebedy specialitou eského outdooru. Jedná se o um lecké innosti, jako například natá ení videoklip , kdy dochází ke kreativnímu my-lení a rozvoji fantazie. Ú astníci tak e-í neobvyklý úkol zábavnou formou, například pomocí divadelního p edstavení. [34]

Spole enské programy

Jako nejznám j-í spole enský program je uvád n program *š Kasino Las Vegasõ*, kde jsou ú astníci kurzu p i posledním ve eru pozváni do *š kasinaõ*- vyzdobeného spole enského sálu s kostýmovaným personálem. Ú astníci poté hrají poker i jinou hazardní hru za upisované reální sm nky. Tato akce sloufí jako odreagování ú astník po náro ném absolvování celého programu. [34]

Expedi ní programy

Expedi ní programy jsou vyuflívány pro podporu pozitivních vztah ve skupin a jako trénink týmové spolupráce. P ed ú astníky programu jsou kladeny reálné úkoly vyplývající z pobytu v p írod a z p ekonávání p ekáfek. Jedná se o dva afl t i dny v terénu, kde dochází k p espávání ve stanu, pod p íst e-ky nebo p ímo pod -írým nebem, va ení na va i i, nocování u ohn , orientaci v map , p ekonávání skalních st n i jízd na kole. Zde ufl nejde pouze o hru, ale o reálný problém s reálnými d sledky. [34]

2.3 Kurzy týmové práce

Kurz týmové práce nabízí prosp -né propojení praktických dovedností a teoretického výkladu obohaceného o osobní zku-enosti. Cílem kurzu je porozum t problematice týmové práce a týmovému fungování. Ú astníci kurzu se seznámí s technikami týmové práce a nau í se efektivn zvládat týmovou komunikaci, konflikty a rozhodování v týmu. Kurz se v t-inou zam ůje na porozum ní konceptu týmových rolí a jejich vlivu na výkonnost týmu. Kurz týmové práce je velice prosp -ný. len m týmu umofl ůje osvojení praktických dovedností a p ipraví je na pozd j-í úsp chy i neúsp chy týmu. [17]

2.4 Vliv týmové práce na výkonnost zam stnanc

Vliv týmové práce v dnešní době silné konkurence roste. V tina p edstavitel spole ností a top manafler si tak za íná uv domovat význam týmové práce více nefl kdy p edtím. Týmy roz-í ují výstupy jednotlivc prost ednictvím spolupráce, kde vyuffívají energii lov ka a tím potencionáln zvy-ují výkonnost jednotlivce. Nedávná studie dokazuje, fle zam stnanci pracující v týmu mohou dosáhnout daleko vy—ího pracovního výkonu nefl zam stnanci pracující individuáln ¹. Zam stnanci se tak díky tomu stávají mocným lánkem organizace. [21]

Existuje ada teoretických argument , které vysv tlují, pro týmová práce ovliv uje výkon len týmu a tím i organizace. N které teorie se zam ují na úsilí a motivaci jednotlivých pracovník a tvrdí, fle tak pracují tvrd ji. Strategické teorie ízení lidských zdroj nazna ují, fle vhodn navržený systém HR (Human Resources), který obsahuje týmovou práci, bude mít pozitivní vliv na uspokojení zam stnanc z práce, nebo na odhodlání a motivaci len týmu, cofl povede ke zm n chování a tím i k lep—ímu výkonu. Podobn teorie self-leadership (bezpe né vedení) se zam uje na participativní rozhodování, individuální diskretnost a na týmovou práci jako d leflitý faktor motivace, cofl vede k v t-í angaflovanosti pracovník , kte í usilují o v t-í ú innost a efektivitu. [7]

Úsilí a motivace

Hamid Tohidi ve svém výzkumu uvádí, fle odm ování zam stnanc a tým je p vn spjato s jejich motivací. Av-ak záleflí na velikosti odm ny a na dob , kdy na ni zam stnanci dosáhnou. Je-li odm na moc velká, zam stnance to sice motivuje, ov-em pouze na ur itou dobu. Naopak malá odm na zam stnance dostate n nemotivuje. Odm na by m la být p im en velká a v zájmu celého týmu, ne pouze jednotlivc . To znamená, fle by odm nu nem l dostat kafldí len týmu, ale tým spole n . Teprve potom je tým správn motivován a je v jeho vlastním zájmu spolupracovat tak, aby byl co nejvýkonn j-í. Dále autor uvádí, fle je velice d leflité, aby si vedení dop edu rozmyslelo, v jaké frekvenci zam stnanci odm nu budou dostávat. [37]

Stefano Livi a spol. dále tuto teorie rozvíjí o tzv. pozitivizmus. Ve své studii dokazují, fle pokud je tým veden v pozitivním duchu, je mnohem motivovan j-í a tím i výkonn j-í. Dále studie uvádí, fle pokud je v t-ina týmu pozitivní, ovlivní tím i zbytek. Studie také

¹ Jones, A., Richard, B., Paul, D., Sloane K., and Peter, F. (2007). Effectiveness of teambuilding in organization. Journal of Management, /str. 35-37/

upozoruje na fakt, že jsou více pozitivní jevy než mýty, a tak by tým měl být co nejvíce rozmanitý. Auto i také odkazuje na Neuman, Wagner a Christiansen (1999), kteří zjistili, že výkonnost týmu koreluje s množstvím pozitivnosti, svadomosti a vzájemné otevřenosti zkučenostem v týmu. [19]

úzení lidských zdroj

Chih-Hsum Chunga definuje LZ jako systém jednoho potencionálního prostředí, jehož prostředí mohou organizace stimulovat efektivní znalosti svých zaměstnanců včetně jejich chování a rozvíjet tak hloubku a obsah jejich znalostí. Autor zde předchází teorii rozvíjení myšlenku, že by zaměstnanci měli být vzdělávání především o principech týmové práce. Dále se autor zabýval pokusem na týmech a tím, zda bude tým efektivnější, pokud budou všichni jeho členové vzdělání (každý člen jiný odborník) nebo zda bude tým efektivnější s pomocí chytrých telefonů a tzv. tichých znalostí. Studie prokázala, že systém LZ byl účinnější z pohledu vzdělávání u vytvoření tzv. high-end (výrobky a služby vysoké kvality a pokročilé inovace, nejnovější výrobky trhu), zatímco použití chytrých telefonů u low-end (výrobky a služby nevysoké úrovně vývoje, výrobky nížší třídy). [13]

Amin Akhavan Tabassi a spol. se zabývají studií o vedení, motivaci a zlepšení týmové práce pro případ stavebních firem v Íránu. Auto i uvádí, že systém LZ je rozhodující strategií pro stavební firmy. Proto se tyto společnosti snaží v rámci HR své zaměstnance co nejvíce vzdělávat a rozvíjet. Jelikož se zde jedná o Írán, tedy o rozvojovou zemi, je zde pro zaměstnance vzdělávání velice důležitým faktorem pro jejich samostatný rozvoj. Nepřináší to ovšem pouze výhody pro zaměstnance, tím i samotná firma, protože bude mít k dispozici výkonnější pracovní sílu tím i plnou zaměstnanost. Celá studie se shoduje na tom, že pokud budou účinně vzdělávat své zaměstnance, má to pozitivní vliv na jejich motivaci, týmovou práci a tím i celkovou výkonnost. Avšak vedení zaměstnanců (vzdělávání) musí být pravidelně opakováno, a ne provedeno pouze jednou. [35]

Duda tyto teorie doplňuje o myšlenku vzdělávání zaměstnanců z pohledu investic do LZ, které zajistí lépe výkonnější zaměstnance využívající své přirozené schopnosti. [8]

Self-leadership

Auto i Sibylle Georgianna a spol. popisují self-leadership jako jedinec využívající strategie tak, aby směřoval své vlastní myšlenky k vytvoření plánů a tím dosáhl splnění úkolů a cílů. Tento člověk je vhodným leaderem do týmu, protože dokáže správně motivovat ostatní členy k práci a vyšší výkonnosti. [12]

Ricardo Flores-Fillol a spol. analyzovali vzájemné vztahy mezi týmovou prací a pevným organizačním uspořádáním společnosti, s důrazem na právo decentralizovaného rozhodování. Došli k závěru, že nadměrná delegace rozhodování je pozitivně spojena s týmovou prací. Nicméně, se jedná pouze o přenesení firemních strategických rozhodnutí, nikoli rozhodování o produkci, která přispívá k týmové práci.[11]

Produktivita týmové práce

Ricardo Flores-Fillol a spol. uvedli ve své studii odkaz na personální ekonomickou literaturu, kde existují důkazy o pozitivním vztahu mezi týmovou prací a pevnou produktivitou, jakož i další ukazatel výkonnosti firmy. Pevná produktivita znamená práci zaměstnanců bez jakéhokoli rozptylování či prokrastinace. Vychází z dobré přípravy zaměstnanců pomocí To-Do listů a časových harmonogramů, kde si přesně rozvrhnou práci své práce a tímto efektivněji. Autoři ve své studii dále zjistili, že týmová práce v ocelárnách je spojena s 6 % vyšší pevnou produktivitou, zatímco týmová práce v odvětví továrních podniků průměrně nárůst o 18 %. Souvisí to s rychlejšími řešeními problémů v důsledku přímých horizontálních interakcí mezi pracovníky. Dále zde argumentují, že týmová práce je komplementární k přijetí informačních technologií, které zvyšují pevnou produktivitu, a že tým může mít vliv na produktivitu nepřímo prostřednictvím inovací a výrobou založenou na znalostech. [11]

Měření týmové práce

Měření týmové práce vychází z empirických studií, kde se výkon týmu měří kvantitativním způsobem. Je zde důležité vymezit ty i základní dimenze efektivity týmové práce: subjektivní, behaviorální, provozní a finanční. První dvě představují transmisní mechanismy, které mohou zlepšit výkon organizace, zatímco poslední dvě jmenované poskytují přímá opatření pro rozvoj výkonnosti. Nejúčinnější měření týmové práce probíhá pomocí dotazníku, korelační analýzy a analýzy regresní.

Dotazník

Dotazníkové měření patří mezi hlavní kvantitativní metody pro zkoumání širokého množství, kde respondenti subjektivně odpovídají na kladené otázky. V případě měření výkonnosti týmové práce je rozdíl jen mezi členy týmu, kde se zaměstnavatel snaží získat zpětnou vazbu na vedení týmu a jeho účinnost v rámci společnosti.

Korela ní analýza

Korela ní analýza má za cíl ur it sílu lineární závislosti mezi základními veli inami. Ve výzkumných studiích, zabývajících se m ením výkonnosti týmové práce, se pouffívá korelace, kde se pro m ení závislosti pouffívá Pearson v korela ní koeficient r pro zji-t ní výkonu jednotlivých zam stnanc , d v ry v týmu, oddanosti len k organizaci nebo p sobení odm n i pochval jako nástroj motivace zam stnanc . [21] Pearson v korela ní koeficient lze vyjád it [31]:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}} \quad (1)$$

Regresní analýza

Regresní analýza je statistická metoda, díky nífl lze odhadnout hodnotu náhodné veli iny. Výzkumné studie vyuffívají vícenásobné regresní analýzy, aby bylo moflné analyzovat dopad nezávislých prom nných na závislou prom nnou. Vícenásobný regresní model je podle [21]:

$$Y = + 1 X 1 + 2 x 2 + 3 x 3 + 4 X 4 + \dots \quad (2)$$

kde:

- Y - je výkon zam stnanc (závislá prom nná);
- je konstantní;
- X - je dal-í faktor ovliv ující výkon;
- je regresní koeficient, který m fle být pozitivní nebo negativní a závisí na nezávislé prom nné.

Nezávislá prom nná se dá vyjád it podle následujícího vzorce [21]:

$$EP = + 1 TW + 2 EDC + 3 TT + 4 R \& \text{ } + \dots \quad (3)$$

kde:

- EP - je výkonnost zam stnanc (závislá prom nná);
- $1 TW$ - je týmová práce;
- $2 EDC$ - je oddanost len k organizaci;
- $3 TT$ - je týmová d v ra;
- $4 R\&R$ - je odm na a uznání.

3 ANALÝZA VLIVU TÝMOVÉ PRÁCE NA VYBRANÉ ASPEKTY VÝKONNOSTI

Následující kapitola se zabývá využitím týmové práce v praxi společnosti L'ORÉAL. První část kapitoly pojednává o charakteristice, výkonnosti a týmové práci společnosti. Druhá část kapitoly je zaměřena na analýzu vlivu týmové práce na vybrané kreativitu, angažovanost a produktivitu zaměstnanců. Tato kapitola obsahuje informace poskytnuté předtím zaměstnanci (editel nákupu, vedoucí nákupu, manažer nákupu, manažer produktu, manažer digitalu) společnosti L'ORÉAL na základě řízeného rozhovoru a následně předtím zaměstnanci, kteří se účastnili dotazníkového šetření provedeného uvnitř společnosti. Otázky k řízenému rozhovoru i dotazníkovému šetření jsou uvedeny v příloze na konci práce.

3.1 Charakteristika společnosti L'ORÉAL

Společnost L'ORÉAL byla založena Eugènem Schuellerem roku 1909 v Paříži. Dnes působí jako světový leader v kosmetickém průmyslu, který zaměstnává 89 300 zaměstnanců po celém světě v rámci 140 zemí. Ve svém jedinečném portfoliu nabízí 34 mezinárodních doplňkových značek, z nichž 25 je k dostání i u nás v České republice, díky nimž byl za rok 2016 dosažen obrát ve výši 25,84 miliard eur. [1; 20]

Heslem společnosti L'ORÉAL je *škrásaõ*, která se především stává vdeckým dobrodruřstvím. Tento princip je klíovou úlohou společnosti pro rozvoj výzkumu a inovací. Po celém světě vysílá týmy, které se snaží vymyslet a vytvořit nové produkty pro zíték. Oddělení pro výzkum a inovace zahrnuje 3 870 zaměstnanců, kteří se zaměřují na vývoj robotiky, 3D modelování nebo digitalizaci. Za rok 2015 bylo registrováno 497 patentů a za rok 2016 bylo registrováno patentů 473. Mezi nejvtíušších společností patří vynález umělé tkáně. [14; 15]

Posláním společnosti je poskytovat co nejlepší inovace kosmetických přípravků lidem po celém světě, protože kráska je jazyk. Nabídnout všem muřm a ženám po celém světě nejlepší inovace kosmetických přípravků, které zaručí kvalitu, účinnost a bezpečnost, protože kráska je univerzální. Posouvat hranice znalostí, protože kráska je všude. Nabízet výrobky, které zlepšují flivotní pohodu, mobilizovat jejich inovativní možnosti a chránit tak krásku celé planety a podporovat lokální komunity, protože kráska je závazek. Mise společnosti je velice jednoduchá *š Beauty for Allõ* (Kráska pro všechny).

Vizí společnosti L'ORÉAL pro následující roky je získat si další miliardu spotřebitelů po celém světě, pomocí nové kosmetické řady, která splní jejich rozličné potřeby a přání týkající se krásy. [14]

Genetický kód společnosti zahrnuje šest základních hodnot, které společnost dodržuje již od svého počátku, a to: vášeň, inovaci, podnikatelského ducha, nepedijatost, snahu o dokonalost a odpovědnost. Vášeň proto to, co může kosmetika nabídnout ženám a mužům: pohodu, sebevědomí a otevřenost. Vášeň pro podnikání, které je vnitřně provázáno s kulturou a humanitou. Inovace proto, že zakladatelem byl v děd. Proto, že jsou inovace podstatné, jelikož krása je nekonečná výzva, která vyžaduje trvale stoupající úroveň. Podnikatelský duch jako synonymum nezávislosti a schopnosti reagovat na výzvy. Nepedijatost proto, že každá kultura je odlišná a má jiné priority. Snaha o dokonalost v rámci uvážování celé společnosti o trvalou snahu a perfektní výsledek. Touha překonat sami sebe a nabídnout zákazníkům to nejlepší. Odpovědnost s odkazem na první výrobek společnosti – bezpečná barva na vlasy – jako základní zájem společnosti dosáhnout úcty, bezpečnosti a neškodnosti výrobků. [14]

Etické principy vytvářejí kulturu společnosti, která je základem dobré pověsti, a musí být s nimi seznámeni všichni zaměstnanci a respektovat je. Zásadami společnosti jsou: bezúhonnost, ohleduplnost, odvaha a transparentnost. Bezúhonnost, protože je to základ pro vytvoření a zachování důvěryhodnosti a dobrých vztahů. Ohleduplnost, protože vědomí, co firma dělá, má dopad na život mnoha lidí. Odvaha, protože etické problémy a jejich řešení jsou málokdy snadné a je třeba se na ně zaměřit a nakonec transparentnost, protože vědomí co firma dělá, musí být pravdivé. Společnost L'ORÉAL byla již 8 krát oceněna jako jedna ze světově nejethičtějších společností. Naposledy 13. března 2017 organizací Ethispher Institut. [10; 14]

CSR (Společenská odpovědnost firem) je nedílnou součástí společnosti, která v současnosti získává pozornost spotřebitelů svého okolí a snaží se vytvářet udržitelné projekty: SHARING BEAUTY WITH ALL, UNECSO pro ženy ve věku, CITIZEN DAY, PINK BUBBLE nadační fond a Chartu DIVERZITY. V roce 2013 se společnost zavázala k udržitelnému rozvoji v rámci projektu SHARING BEAUTY WITH ALL, jejímž cílem je zvýšit pozitivní dopad na společnost a životní prostředí pomocí šuhlíkové vyváženosti do roku 2020. Rok 2016 se stal pro tento závazek zlomový, protože se společnost podařilo snížit emise CO₂ v celkové hodnotě 67 % ve všech svých továrnách a distribučních centrech. 82 % nových nebo rekonstruovaných výrobků má vylepšený environmentální i sociální profil. 90 % značek

má ekologickou i sociální stopu a 67 533 lidí ze sociálně slabých komunit získalo díky tomuto projektu přístup k zaměstnání. [1; 6; 15]

UNESCO pro ženy ve věd je prvním programem svého druhu založený v roce 1998 v pevné víře toho, že svět potřebuje vědu a věda potřebuje ženy. Tento program upozoruje na to, že vědecké stereotypy společnosti drží mnoho mladých žen dál od jejich kariéry. Program se snaží bojovat právě proti těmto stereotypům, a proto vytvořil tři stipendijní programy: L'ORÉAL ó UNESCO Laureates or International Awards, UNESCO - L'ORÉAL International Rising Talent a L'ORÉAL ó UNESCO Pro ženy ve věd národní stipendia. [6]

CITIZEN DAY je dobrovolnický program, kterého se společnost účastní již od roku 2009, na podporu společnosti a znevýhodněných komunit. Naposledy se tohoto dne účastnilo 25 000 zaměstnanců společnosti, aby pomohli téměř 400 neziskovým organizacím. V průběhu let tak společnost již pomohla dětským domovům, onkologicky nemocným nebo znevýhodněným dětem i dospělým. V České republice a na Slovensku se tento první dobrovolnický den odehrál v roce 2010. Na CITIZEN DAY navazuje nadační fond PINK BUBBLE, který byl založen v roce 2013 v České republice. Vnuje se onkologicky nemocným náctiletým a mladým dospělým v průběhu léčby, v době rekonvalescence a při následném návratu do života. [6]

Posledním CSR závazkem se pro společnost L'ORÉAL stala Charta DIVERZITY, kterou podepsala v roce 2004 jako první dokument, který se měl týkat boje proti diskriminaci a sloužil na podporu rovných příležitostí na pracovišti. K podpisu se dále připojilo 12 dalších společností v Evropě, včetně České republiky, která se k tomuto závazku připojila 15. září 2015. [6; 27]

Společnost L'ORÉAL zvolila jedinečný strategický cíl: *šUniverzálnost*. To znamená globalizaci pojatou jako zachycení, pochopení a respekt vzájemných rozdílů v touhách, potřebách a tradicích. Společnost nabízí krásu na míru a plní touhy zákazníků ve všech částech světa. [1]

Společnost má více než dvacet dalších společností, z nichž sedm se nachází ve střední a východní Evropě a zaměstnává více než 1 500 lidí v Rusku, Polsku, České republice, Maarsku, na Slovensku, v Rumunsku a ve Slovinsku. Další další společnosti se nachází v Severní a Jižní Americe, Asii, Africe a na Dálném východě. [1; 26]

L'ORÉAL pro Českou republiku byl založen v roce 1994 a zaměstnává přes 130 zaměstnanců, což ze společnosti dělá jednoho z nejatraktivnějších zaměstnavatelů

pro českou republiku. Poslední průzkum provedený Universum Talent Survey² dokazuje, že se společnost posunula v řebíčku Czech Republic's The Most Attractive Employers z lo ského 8. místa na 4. pozici. Předmětem podnikání společnosti je nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje, prodej, –kolíčinnosti v oblasti dekorativní a vlasové kosmetiky a kosmetické služby. V České republice sídlí vedení pro Českou a Slovenskou republiku a Maarsko. [20; 25; 40]

Organizační struktura společnosti L'ORÉAL

Organizační struktura společnosti je divizionální. Vznikla na základě bohatého portfolia výrobků, které se postupně rozdělily podle postupů výroby a druhů zákazníků na jednotlivé divize. Každá divize je vybavena špičkovými odbornými znalostmi a má vlastní distribuční kanál. Struktura L'ORÉALU se skládá z generálního ředitele a jednatele společnosti v jedné osobě, který má pod sebou osm podřízených ředitelů divizí [40]:

- divize produktů pro širokou veřejnost (Division Produits Grand Public ó DPGP),
- divize produktů pro profesionální použití (Division Produits Professionels ó DPP),
- divize medicínální kosmetiky (Division Cosmetique Active ó DCA),
- divize luxusních produktů (Division Luxe ó DL),
- provozní divize,
- divize financí, IT a právní,
- personální divize,
- divize korporátní komunikace.

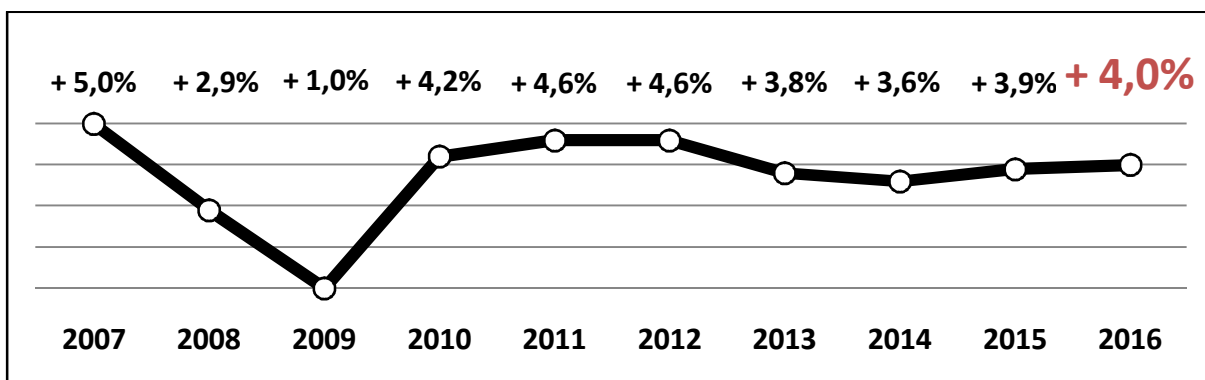
První čtyři divize jsou produktové, zatímco další čtyři jsou korporátní. Výhodou této organizační struktury jsou odborné příkazy od odborníků a specializace vedoucích. Další výhodou je plnění potřeb v rámci spotřebitelů a přizpůsobení se místním distribučním podmínkám po celém světě. Nevýhodou této struktury je křížení pravomocí jednotlivých divizí a přetížení podřízených pozic. [28; 29; 40]

3.2 Výkonnost firmy L'ORÉAL

Měření výkonnosti společnosti L'ORÉAL je velmi rozmanité. Dochází k němu nejen na úrovni trhu, ale také na úrovni divizí, obchodních značek, digitálního prodeje a CSR projektů. V rámci trhu patří společnost mezi jednoho nejvýznamnějších prodejců kosmetických výrobků s objemem prodeje ve výši 28,2 miliard dolarů, v porovnání s dalšími prodejci jako

² Průzkum byl proveden 2. června 2016 v Praze

jsou UNILIVER s objemem prodeje 20,47 miliard dolar , PROCTER & GAMBLE s objemem 17,60 miliard dolar , ESÉE LAUDER s objemem 11,10 miliard dolar a SHISEIDO s objemem 7,11 miliard dolar . Spole nost dosahuje tak dobrých výsledk p edev-ím díky své dynamické akvizi ní politice, která se v nuje budování globální flotily zna ek, pomocí nífl ídí výkonnost skupiny v dlouhodobém horizontu. Na nífle uvedeném grafu je zaznamenán sv tový r st kosmetického trhu za posledních deset let. [1]



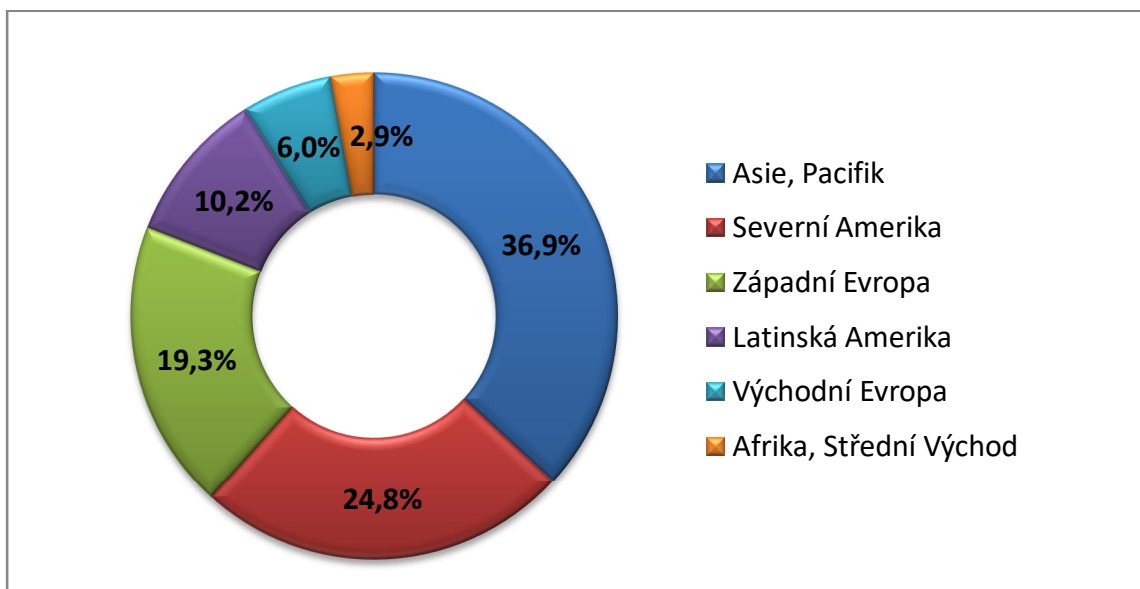
Obrázek 5: Sv tový r st kosmetického trhu za posledních 10 let

Zdroj: Zpracováno dle [1]

K ivka grafu zaznamenává vývoj trhu spole nosti L'ORÉAL, která v roce 2007 za íná na p íznivém r stu 5 % produkce. V následujících dvou letech v d sledku celosv tové krize do-lo k snížení afl na 1 %, av-ak v roce 2010 do-lo k offivení produkce pomocí inovací výrobk a snížení náklad výroby, ímfl k ivka trhu expandovala na 4,2 %. V pr b hu posledních let se spole nost snafl tento trend drfet. V roce 2013 do-lo k mírnému poklesu z dvodu nástupu nové konkuren ní zna ky, av-ak rok 2016 dosáhl zp t na pomyslnou hranici p íznivého r stu 4 %, ímfl spole nost posílila své vedoucí postavení trhu. [1]

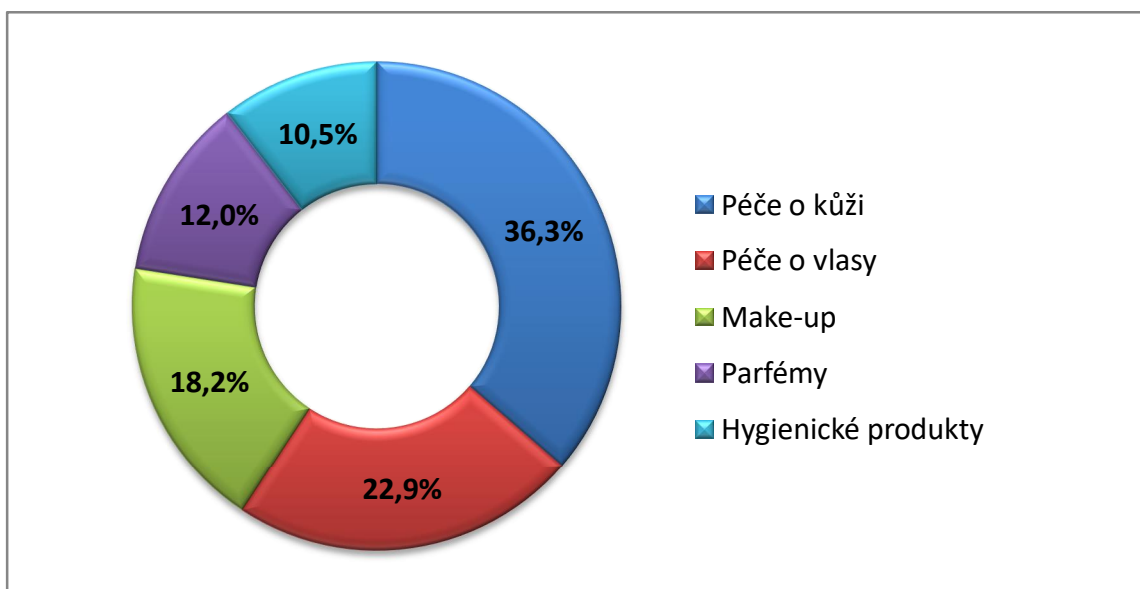
Spole nost L'ORÉAL výkonnost trhu nem í pouze za trh jako celek, zabývá se i jednotlivými slofkami segmentu trhu, jako je nap íklad geografické území nebo druh výrobku. Na nífle uvedených obrázcích je pomocí graf vyjád en procentuální podíl jednotlivých ástí trhu v rámci území i druh produkt . Nejproduktivn j-ím trhem kosmetických výrobk je Asie, která dosahuje na 36,9 % produkce, Severní Amerika s produkcí 24,8 % a západní Evropa s produkcí 19,3 %. Naopak území s nejnifl-í produkcí jsou Afrika 2,9 % a východní Evropa se 6 %.

Obrázek 7 oproti vý-e zmín nému územnímu trhu zaznamenává trh výrobk podle jejich kategorie, kde se nejproduktivn j-ími výrobky stává pé e o t lo s 36,3 %, pé e o vlasy s 22,9 % a make-up s 18,2 % produkce. [1]



Obrázek 6: Rozdělení trhu podle geografické zóny

Zdroj: Zpracováno dle [1]



Obrázek 7: Rozdělení trhu podle kategorie výrobků

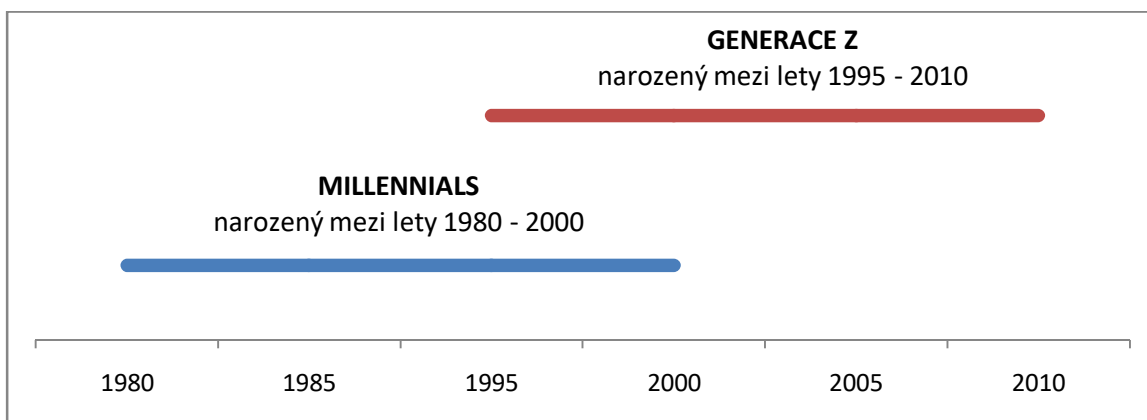
Zdroj: Zpracováno dle [1]

Pro výkonnost společnosti se stal v roce 2016 velmi důležitý online prodej, který v celosvětovém měřítku vzrostl o 20,7 % produkce, z čehož podíl selektivní kosmetiky na trhu tvoří 11 % elektronických obchodů. Výše digitálního prodeje se vyplhala na 1,7 miliardy eur, což tvoří 6,5 % konsolidovaných prodejů s celkovým nárůstem produkce 32,7 %. [1]

Dalším boomem trhu se kromě online prodeje stal make-up, který v posledních letech vedl růst trhu kosmetiky po celém světě a v roce 2016 dosáhl na rekordní nárůst trhu

o 8,4 % objemu produkce, čímž se stal nejdynamičtější kategorií všech odvětví. Celou kategorii výrobků make-up doplují rtěnky a lesky na rty, které se s produkcí vyplhaly afl na 13,6 % a společně s make-upy dosáhly tržeb 1,5 miliardy eur za rok. Významným bodem pro sledování výkonnosti je rozdělení jednotlivých zemí dle oblastí trhu podle jejich segmentu, kde Amerika dosáhla na 68 %, Francie 60 %, Brazílie 50 % a Čína 28 % kupujících žen, které používají rtěnku alespo jednou za rok.

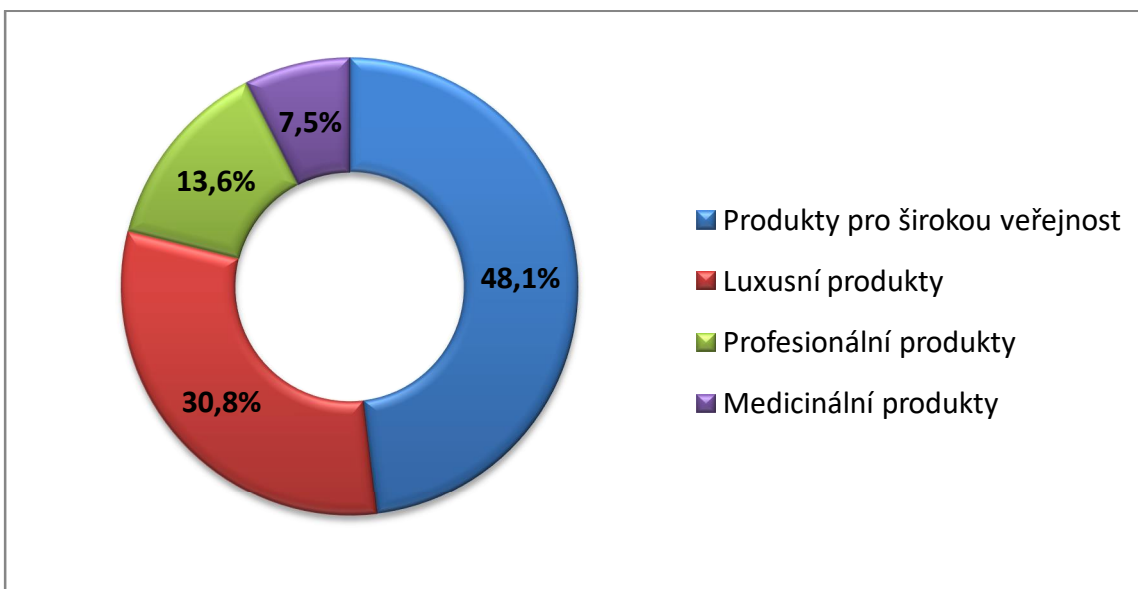
Rst trhu make-up byl zapříčiněn nástupem nové generace zákazníků Z, jejíž vymezení je uvedeno na obrázku níže. Generace Z je specifická využíváním sociálních medií a trendem selfie, kde se zamoují na vzhled, sebevyjádření a prezentaci výrobků, čímž udávají nové trendy. Nová generace se dále vyznačuje vysokým rozpočtem výdajů na krásu. Ve Francii průměrný teenager ve věku 14 - 18 let utratí 28 dolarů a mladí dospělí ve věku 19 - 24 let utratí 42 dolarů za produkty podporující krásu. V Číně teenageři utratí neuvěřitelných 71 dolarů a mladí dospělí 85 dolarů. Spojené Státy jsou na tom podobně jako Francie, kde teenageři utratí 28 dolarů a mladí dospělí 49 dolarů. [1]



Obrázek 8: Nové generace spotřebitelů make-up

Zdroj: Zpracováno dle [1]

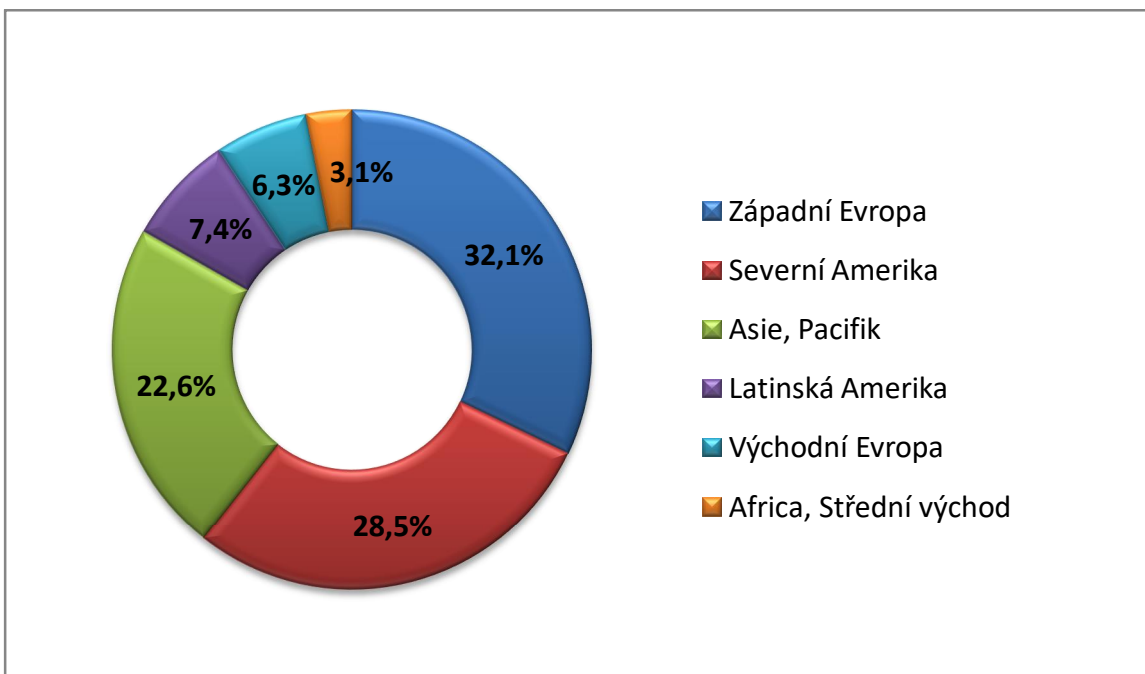
Skupina L'ORÉAL má nastavený silný a vyvážený obchodní model, díky čemuž v roce 2016 dosáhla výrazného růstu prodeje a vysokých zisků. Rst tržeb se odrazil ve všech divizích a ve všech geografických zónách. Následující grafy proto uvádí jednotlivé rozpisy prodeje provozních divizí, geografických území a typu výrobků za uplynulý rok 2016. V rámci divizí jsou nejúspěšnější výrobky pro širokou veřejnost s objemem prodeje 48,1 % a luxusní produkty s objemem 30,8 %. Naopak nejméně produktivní divizí jsou produkty pro medicínské použití s objemem prodeje 7,5%.



Obrázek 9: Rozpis prodeje za divize

Zdroj: Zpracováno dle [1]

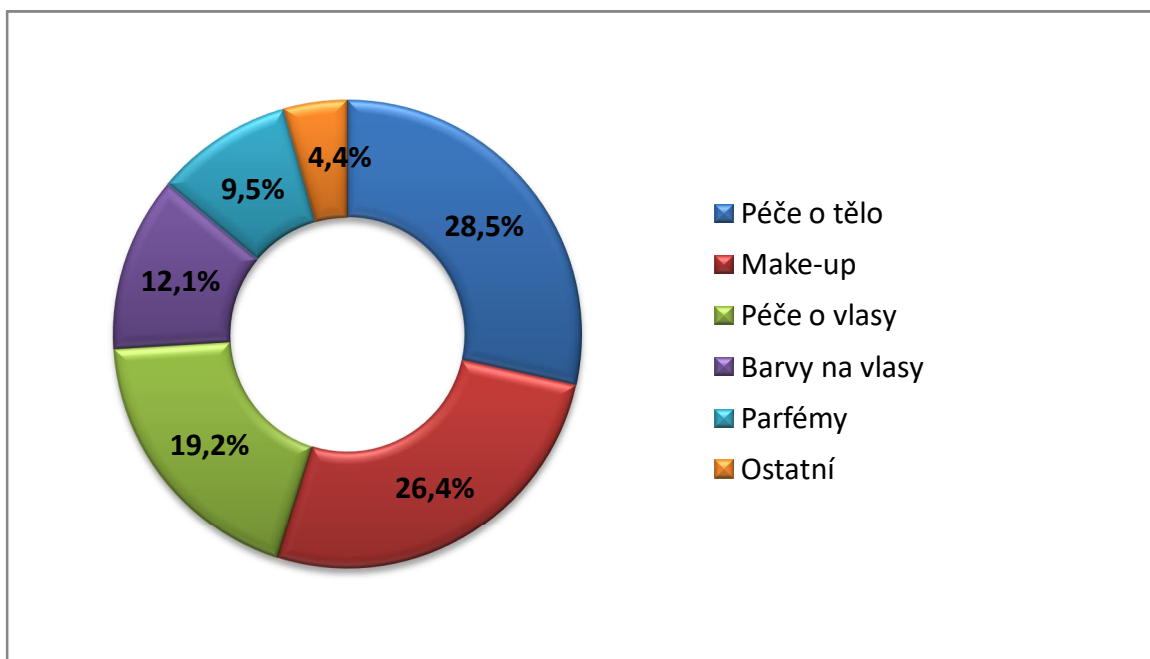
Nejproduktivnější geografickou zónou je tzv. nový trh, který zahrnuje státy jako je Asie, Pacifik, Latinská Amerika, východní Evropa, Afrika a Střední východ, s objemem prodeje 39,4 %. Na druhém místě je západní Evropa s objemem 32,1 % a nakonec Severní Amerika s objemem 22,6 % prodeje.



Obrázek 10: Rozpis prodeje za geografické zóny

Zdroj: Zpracováno dle [1]

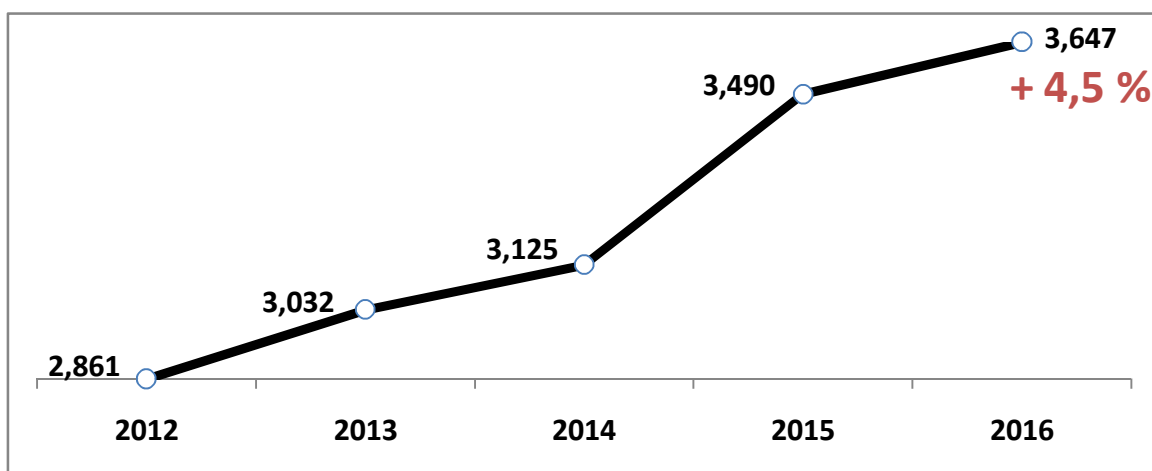
Rozpis prodeje za jednotlivé segmenty uvádí jako nejproduktivnější výrobek trhu péči o tělo s objemem prodeje 28,5 % a make-upy s objemem 26,4 %. Nejmén produktivními výrobky trhu jsou parfémy s objemem 9,5 %.



Obrázek 11: Rozpis prodeje za obchodní segment

Zdroj: Zpracováno dle [1]

Společnost L'ORÉAL má vyváženou provozní ziskovost, díky níž má další zdroj výkonnosti. Celková provozní ziskovost divizí tvoří 20,7 %, z nichž 20,2 % produkují výrobky pro širokou veřejnost, 21,2 % luxusní výrobky, 20,3 % profesionální produkty a 23,2 % medicínální kosmetika. Ziskovost v rámci geografických zón je 22,9 % za západní Evropu, 19,6 % za Severní Ameriku a 19,7 % za nový trh.



Obrázek 12: Provozní zisk

Zdroj: Zpracováno dle [1]

Pevné uspořádání rozvahy uvádí výši vlastního kapitálu 68,8 % z celkových aktiv. čistý peněžní přebytek ve výši 481 milion eur, kapitálové výdaje 5,4 % z prodeje a provozní marže 17,6 % tržeb. Za poslední rok 2016 došlo k pozitivnímu růstu provozního zisku o 3,5 % a zisku na akcii o 4,6 %. Obrázek 12 uvádí čistý zisk společnosti za posledních pět let s pozitivním vývojem, kde v posledním sledovaném roce dochází k růstu zisku o 4,5 %. Ve které údaje grafu z obrázku 12 jsou uvedeny v milionech eur. [1]

Společnost L'ORÉAL má velmi ušlechtilý závazek trvalé udržitelnosti projektu SHARING BEAUTY WITH ALL. Aby byl projekt dostatečně produktivní, musí firma zaznamenávat jeho vývoj v průběhu let a za rok 2016 došlo k následujícím výsledkům. 82 % nových produktů má lepší sociální a ekologický profil, emise CO₂ se o 67 % snížily ve všech závodech a při výrobě produktů došlo k úspoře o 48 % spotřeby vody a o 35 % snížení odpadu. 90 % značek společnosti prodalo změnu a teď mají lepší dopad na environmentální a sociální prostředí. 46 % značek provedlo iniciativu zaměřenou na zvyčování povdomí spotřebitelů o svých inovacích nejenom v Evropě, ale také po celém světě. Více než 67 500 osob ze sociálně a finančně znevýhodněných komunit má díky L'ORÉALU přístup k práci a 83 % strategických dodavatelů skupiny bylo vyhodnoceno a vybráno na základě jejich environmentální a sociální výkonnosti. 88 % stálých zaměstnanců skupiny má zdravotní péči a 77 % zaměstnanců skupiny se zúčastnilo alespoň jednoho vzdělávacího tréninku v tomto roce.

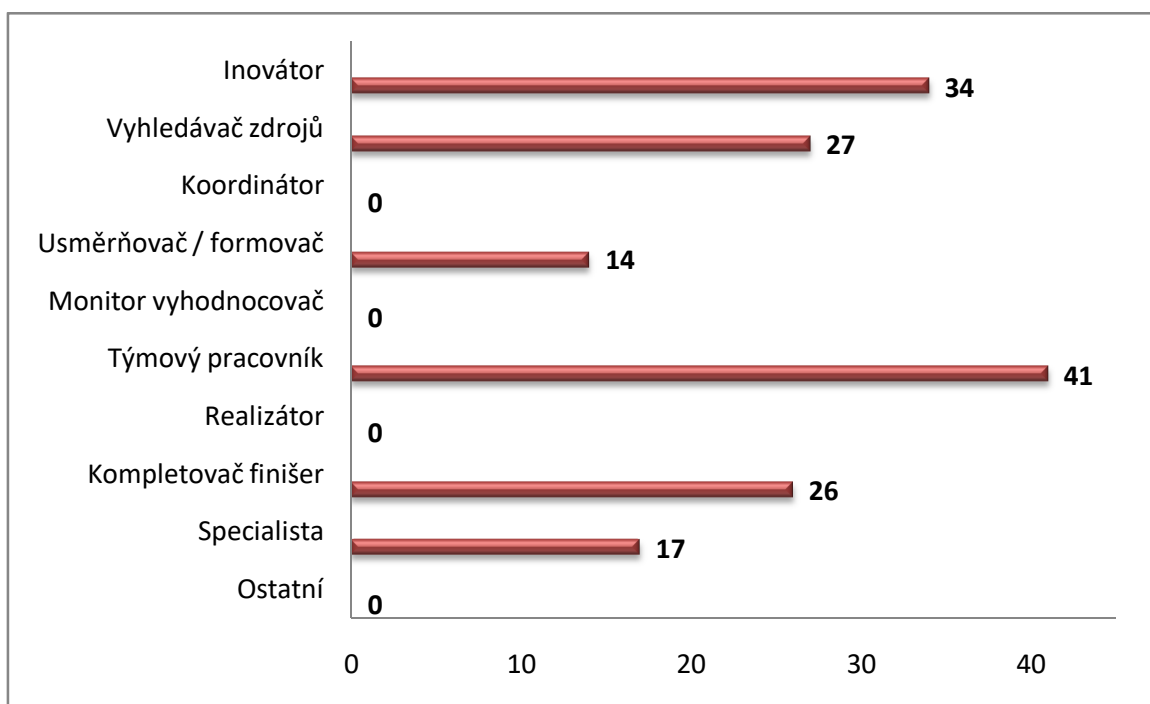
3.3 Týmová práce ve firmě L'ORÉAL

Týmová práce společnosti L'ORÉAL je stejně jako faktorem celé firmy. Vyplývá se nejenom z práce na projektech, nebo v rámci jednotlivých oddělení, nýbrž i v celé organizaci. Týmy společnosti jsou tvořeny v rozmezí tří až pět lidí, jejich konečná velikost odvíjí od rozsahu projektu, na kterém tým bude pracovat. Neznamena to ovšem, že ve společnosti nemohou vzniknout i týmy větší. Například jednalo se o velkou zakázku pro značku Maybelline a Garnier, budou spolupracovat nejen členové jednotlivých týmů, nýbrž i ostatní týmy z dalších oddělení.

Aby byla týmová práce úspěšná, musí mít kvalitní členy, kteří budou součástí týmu dobrovolně. K jejich výběru dochází dvojím způsobem, a to v rámci oddělení a projektu. Nábor členů týmu uvnitř jednotlivých oddělení probíhá výběrem odborníků, kteří se budou do daného oddělení hodit a celý výběr záleží na daném oddělení. Například u nákupního oddělení společnosti dochází k náboru členů do týmu v rámci kategorií, kterých se to týká.

Naproti tomu ve společnosti existuje tým projektový, jehož nábor len probíhá z jednotlivých oddělení a divizí, kdy konečný výběr len schvaluje controller dané divize, pro kterou je projekt veden, a konečné leny uruje afditel divize. K náboru len týmu dochází jak z vnitních, tak i z vnějších zdroj společnosti.

Jak již zde bylo uvedeno, Belbin rozdělil týmové role do devíti základních rolí, kterými se týmy vyznaují. Jsou to: inovátor, vyhledávač zdrojů, koordinátor, usměrňovač, monitor vyhodnocovač, týmový pracovník, realizátor, kompletovač finišer a specialista. [3] Týmové role jsou pro tým důležité z hlediska plynulosti týmové práce. Avšak společnost L'ORÉAL toto uspořádání týmových rolí striktně nedodržuje. Jak je vidět na obrázku níže, společnost nemá zastoupeny všechny týmové role, nýbrž má ty i p evalující - týmový pracovník (41 respondent), inovátor (34 respondent), vyhledávač zdrojů (27 respondent), kompletovač finišer (26 respondent), a dva další o specialista (17 respondent), formovač (14 respondent), pí emfl t i role nemá zastoupeny vůbec o koordinátor, monitor vyhodnocovač, realizátor. Je zajímavé, že ani jeden respondent neoznámil možnost koordinátora, který představuje leadera. Z toho vyplývá, že vedoucí role v této společnosti přebírají formovači.

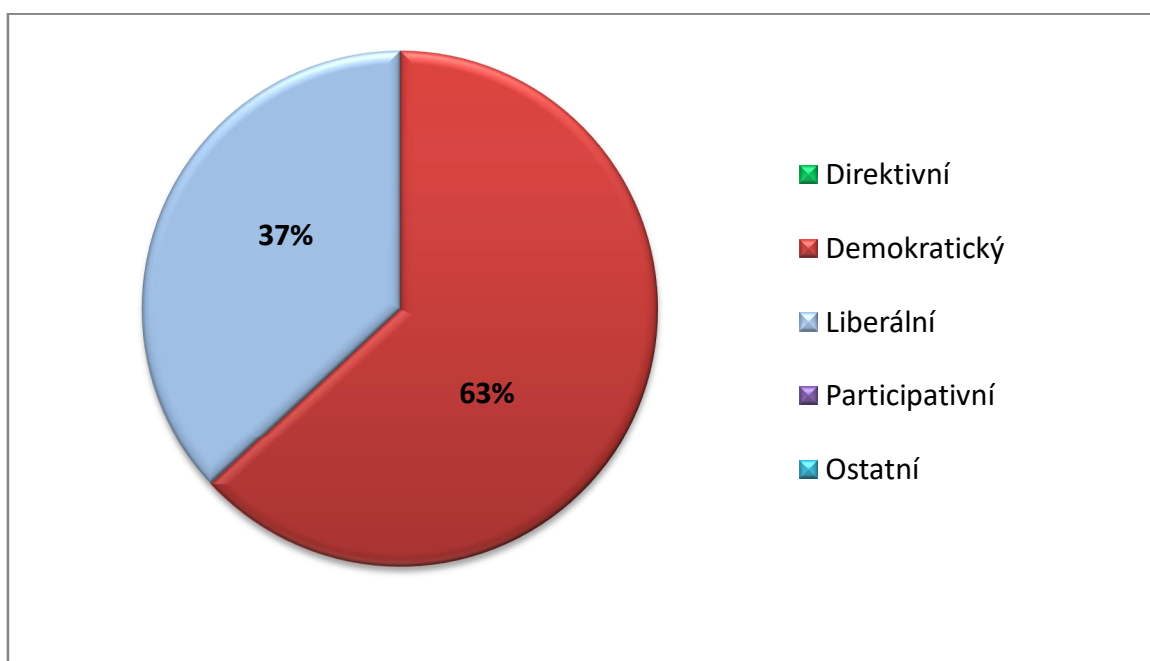


Obrázek 13: Diverzita týmových rolí

Zdroj: Zpracováno dle dot. -et ení týmová práce a výkonnost

Společnost L'ORÉAL je specifická tím, že každá divize spravuje jiné portfolio výrobků, čímž dochází k časté konfrontaci různých týmů, a tím i k vzájemné spolupráci. Z tohoto důvodu zde nedochází k normálnímu rozdělení týmových rolí.

Týmy společnosti L'ORÉAL jsou převážně vedeny v demokratickém stylu, ale vyskytuje se zde i styl liberální. Níže uvedený obrázek zaznamenává odpovědi respondentů společnosti, kde 63 % zástupců se shoduje na stylu demokratickém a 37 % na stylu liberálním. Styl demokratický je specifický zapojením pracovníků do rozhodovacích procesů, kde se vedoucí o svou funkci řízení dle je spíše členem kolektivu. Z toho vyplývá, že diverzita týmových rolí je jistým způsobem ovlivněna stylem vedení, a proto se v týmech společnosti L'ORÉAL vyskytují pouze formováči a nikoli koordinátoři.



Obrázek 14: Styly vedení v L'ORÉALU

Zdroj: Zpracováno dle dot. -et ení týmová práce a výkonnost

Nastavení týmových cílů je dalším důležitým bodem úspěšnosti týmové práce. Cíle týmu v L'ORÉALU vychází z cílů podnikových, daného oddělení a individuálních. Týmy tak musí nadefinovat cíl tak, aby korespondoval s cíli daného oddělení a především s cíli podnikovými, přičemž vyúsťávají pomocí SMART. Nákupní oddělení stanovuje cíle v rámci jednotlivých kategorií podle minulých trendů, plánů na aktuální rok a především podle plánů společnosti. Například cílem společnosti L'ORÉAL pro letošní rok je dosáhnout na digitální média, což nákupní oddělení přetransformovalo do vlastního cíle: *šzamiť se na digitalizaci*, čímž se členové týmu snaží tento trend co nejvíce vyúžit, aby dosáhli celkové úspory v rámci

propagace výrobků. Z rozhovoru se zaměstnanci dále vyplynulo, že se v týmu s cíli dané společnosti plně ztotožňuje, což vede k lepší spolupráci.

Techniky týmové práce jsou dle členů především z důvodu rychlého a správného rozhodnutí bez chyb, mezi nimi například patří: mapová situace (myšlenková mapa), definice problému (Occamova břitva), analýza situace (analýza SWOT), hledání řešení (brainstorming, falešné skupiny), výběr variant řešení nebo plánování (vícekriteriální rozhodování) a realizace (metoda ABC, kritická cesta). Společnost L'ORÉAL využívá skoro všechny uvedené techniky od mapové situace po vícekriteriální rozhodování.

Proces týmové práce v L'ORÉALU:

- stanovení cíle o digitalizace;
- skladba týmu oti a člen, podle projektu;
- identifikace s cílem o vlastní ztotožnění člen s cílem;
- průběh řešení projektu;
- techniky o využití mapové situace apod.;
- výsledky o interpretace výsledků týmové práce na projektu;
- vyhodnocení o zhodnocení výsledků v rámci porad a hodnocení odchylek od cíle.

Hamid Tohidi ve své studii uvádí, že je motivace hlavním faktorem pro rozvoj týmové práce. [37] Proto se společnost L'ORÉAL staví k motivaci svých zaměstnanců zodpovědně a kromě finančních pobídek nabízí i nemateriální odměny jako jsou například: možnost kariérního růstu, udělení pochval i vzdělávání. Členy týmu potom nejvíce motivuje: motivace sebe sama, možnost kariérního růstu, pochvala, vzdělávání a až na konec odměňování. K motivaci týmu uvnitř společnosti dochází vždy s rozdělením nových projektů a na konci po jejich vyhodnocení, kde i ostatní týmy mohou vidět, že se námaha vyplácí a ten nejlepší tým je podle toho náležitě ohodnocen.

Ke vzdělávání zaměstnanců nedochází pouze v případě motivace, ale také v rámci rozvoje týmové práce formou teambuilding. Tento způsob vzdělávání bývá u zaměstnanců oblíben, jelikož k němu dochází mimo pracovní dobu. Společnost L'ORÉAL se týmového vzdělávání účastní každý rok, kde se členové týmu snaží utužovat svoje vzájemné vztahy.

Výše zmíněné teorie zabývající se LZ tvrdí, že když jsou vhodné navržené lidské zdroje, povede to k vyšší výkonnosti společnosti. Proto L'ORÉAL ve svých zaměstnancích vidí klíč, který pomáhá budovat dlouhodobou hodnotu své značky. Svých zaměstnanců si váží a nabízí jim různé příležitosti toho, jak se dál rozvíjet, nebo jak dosahovat kariérního růstu.

Momentálně se zaměřuje na digitální technologie a podporuje ve vzdělání nejen své zaměstnance, ale snaží se přilákat i další novou generaci lidí, která jim pomůže s rozvojem značky do budoucna. Svým zaměstnancům se společnost snaží vyjít vstříc, i co se týče času stráveného v práci zavedením pohyblivé pracovní doby a práce z domu.

Teorie zabývající se self-leadershipem pojednává o možnosti delegování pravomocí týmu, čímž nepřímo přispívá k větší produktivitě. Ve společnosti L'ORÉAL dochází k self-leadershipu delegováním pravomocí, která je ve společnosti velice důležitá z důvodu týmové práce. Jelikož každý tým zodpovídá za jinou část projektu, je pro něj výhodnější mít rozhodovací právo a s tím i spojenou odpovědnost za to, co dělají. Mají-li týmy odpovědnost, jsou mnohem více motivovány a tím i výkonnější.

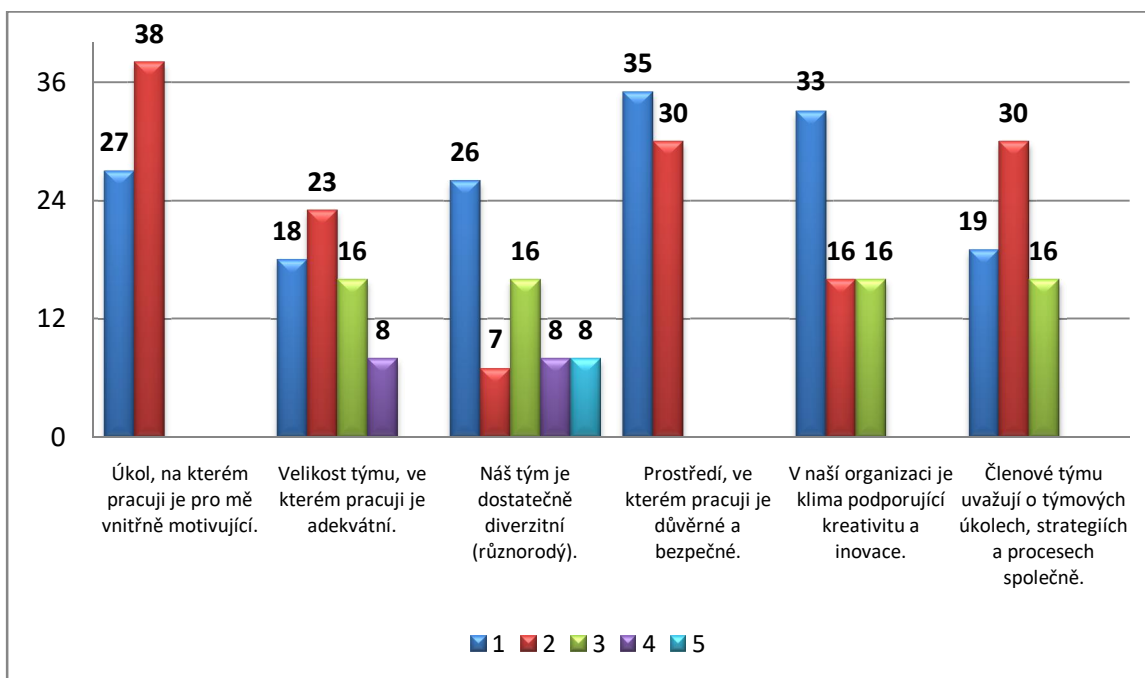
Aby byla týmová práce více produktivní, měla by vhodně inovovat svůj pracovní proces a co nejrychleji řešit vzniklé problémy. Společnost L'ORÉAL je známá tím, že každoročně vytváří nové patenty a úsilí v testování kosmetiky, nebo ve způsobu balení svých výrobků. Drží trend s inovacemi a přichází stále s novými a novými nápady, takže inovace nijak nepodceňuje. Poslední projekt společnosti se zabýval přemyslením 4.0, kdy došlo k zavedení zcela automatizovaného výrobního systému v Německu. Automatizace se této velkému úspěchu přeceví proto, že zvýšila produktivitu. Společnost dále také vyvíjí prototyp 3D tiskárny pro optimalizaci doby uvedení výrobku na trh.

3.4 Analýza vlivu týmové práce na vyšší kreativitu, angažovanost a produktivitu zaměstnanců

Následující podkapitola vychází z dotazníkového šetření provedeného ve společnosti L'ORÉAL celkem u 65 respondentů v časovém intervalu jednoho měsíce od 3. 5. 2017 do 3. 6. 2017. Dotazníky byly rozeslány v digitální podobě pomocí vnitropodnikové komunikace celkem 130 zaměstnancům s 50 % návratností. Celkem se dotazníkového šetření účastnilo 49 lidí (75,4 %) a 16 lidí (24,6 %) v určitém zastoupení od 26 do 45 let, kde v první skupině 26 - 35 let odpovídá 49 respondentů (75,4 %) a v druhé skupině 36 - 45 let odpovídá 16 respondentů (24,6 %). Dotazník obsahoval osm otázek, z nichž dvě byly meritorní, další dvě analogické a čtyři specifické s likertovou škálou 1 - 5, kde 1 = naprosto souhlasím; 2 = spíše souhlasím; 3 = nevím; 4 = spíše nesouhlasím; 5 = naprosto nesouhlasím. Náhled struktury dotazníku je umístěn na konci práce.

Níže uvedený obrázek 15 zachycuje principy efektivní týmové práce, mezi nimi patří vnitřní motivace, velikost týmu, týmová diverzita, bezpečné prostředí, příznivé klima

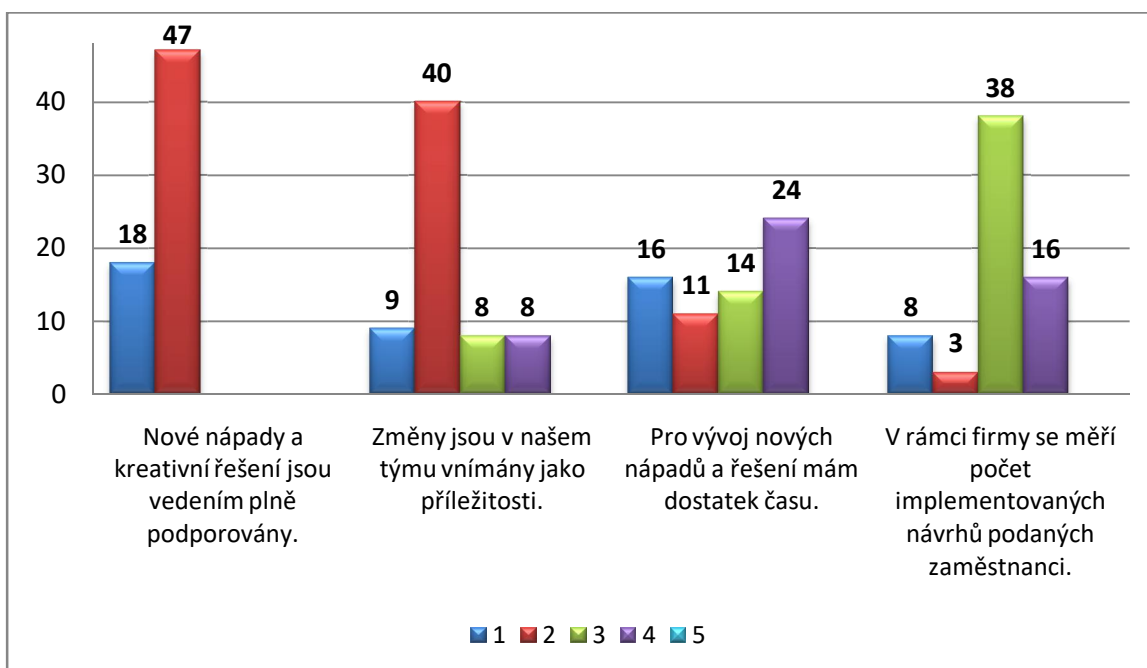
a vzájemná spolupráce týmu. Většina respondentů se k těmto principům vyjadřuje kladně, což je pro společnost příznivým výsledkem. 27 respondentů (41,5 %) naprosto souhlasí a 38 respondentů (58,5 %) spíše souhlasí s výrokem, že přidělené úkoly jsou pro ně vnitřně motivující. Velikost týmu je potom pro 41 respondentů (63 %) adekvátní, zatímco pro 8 respondentů (12 %) vhodné není a 16 respondentů (25 %) neví. Nespokojenost s velikostí týmu může vycházet z faktury široké spolupráce, kde spolupracují nejen členové jednoho týmu, ale i týmy ostatních divízií. S diverzitou týmu naprosto souhlasí 26 respondentů (40 %), spíše souhlasí 7 respondentů (10,78 %), neví 16 respondentů (24,62 %), spíše nesouhlasí 8 respondentů (12,30 %) a naprosto nesouhlasí 8 respondentů (12,30 %). Tyto údaje korespondují jistě s výše uvedeným obrázkem 13 a potvrzují nesourodost zastoupení týmových rolí. Bezpečné prostředí společnosti je optimální a je vhodné pro rozvoj kreativity a inovací. Na bezpečném prostředí se zcela shoduje 35 respondentů (53,85 %) a spíše souhlasí 30 respondentů (46,15 %) a na prostředí podporující kreativitu a inovace se zcela shoduje 33 respondentů (50,76 %), spíše souhlasí 16 respondentů (24,62 %) a neví také 16 respondentů (24,62 %). Nejdefinitivnějším faktorem pro to, aby byla týmová práce co nejvíce efektivní, je aby všichni členové týmu uvažovali o týmových strategiích a procesech společně. S tímto výrokem naprosto souhlasí 19 respondentů (29,23 %), 30 respondentů (46,15 %) spíše souhlasí a 16 (24,62 %) respondentů neví.



Obrázek 15: Principy efektivní týmové práce

Zdroj: Zpracováno dle dot. -et ení týmová práce a výkonnost

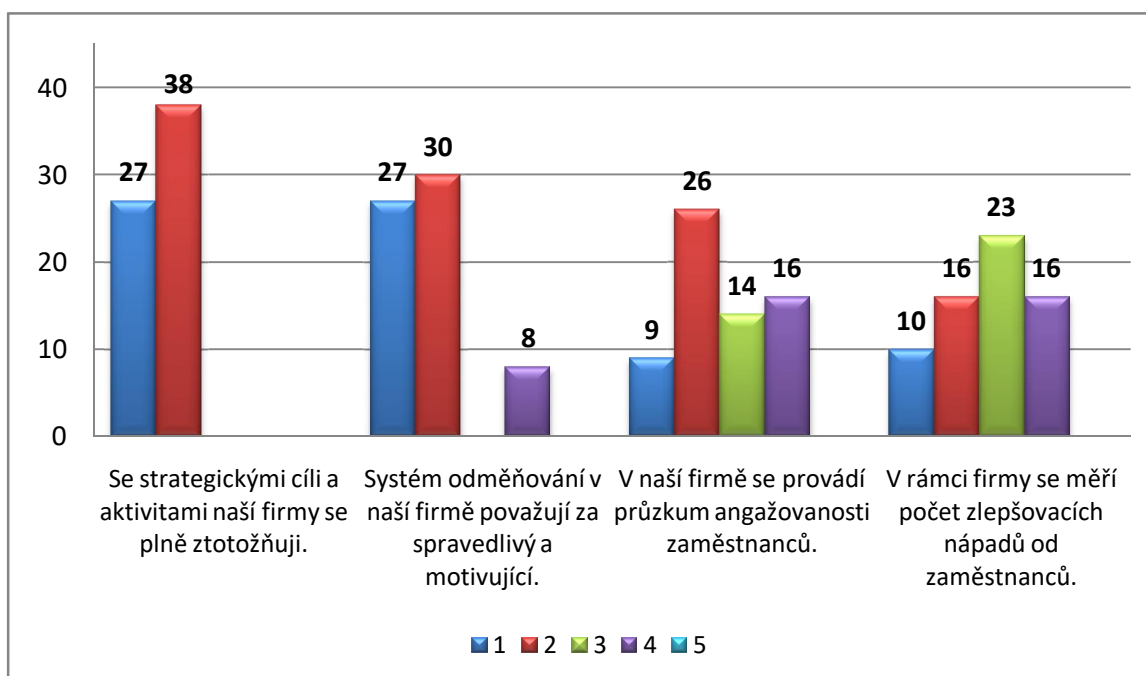
Kreativita je nejen důležitá pro vhodné fungování týmu, ale i pro lepší chod společnosti. Pro firmy se tak stává zdrojem úspěchu, a proto se společnosti snaží kreativitu co nejvíce podporovat a zvyšovat. Níže uvedený obrázek 16 se zabývá problematikou týmu a jeho vlivu na kreativitu společnosti L'ORÉAL. 18 (27,69 %) respondentů naprosto souhlasí a 47 (72,31 %) respondentů spíše souhlasí, že vedení L'ORÉALU plně podporuje nové nápady a uznává kreativní řešení. Změny uvnitř týmu jsou vnímány jako příležitost 49 (75,38 %) respondenty, což pro tým znamená jistou svobodu práce a tím i lepší výsledky. Neznamena to ovšem pro všechny členy týmu dostatek času na rozvoj těchto změn, shoduje se na tom 24 (36,92 %) respondentů, kteří by uvítali více času na rozvoj svých nových nápadů. Naopak 27 (41,54 %) respondentů se domnívá, že jimi vymyšlený čas na rozvoj je dostatečný. Tento nepoměr je dán osobním faktorem členů týmu a společnost ho může vyřešit jedině tak, že členům týmu dá více času na řešení, avšak ne vždy ho může zaručit. Některé projekty jsou časově náročné a více času u nich zaručit nejde. V rámci společnosti by se měly implementovat návrhy podané zaměstnanci, avšak více jak polovina zaměstnanců 38 (58,47 %) neví, jestli k tomu u nich ve firmě opravdu dochází. Ústejný rozhovor s vedoucím týmu sice potvrzuje, že k tomuto měření opravdu dochází, avšak ne všichni zaměstnanci jsou s tímto měřením obeznámeni. 11 (16,92 %) respondentů potvrzuje slova svého vedoucího a souhlasí, že u nich ve firmě k tomuto měření skutečně dochází.



Obrázek 16: Týmová práce a její vliv na kreativitu

Zdroj: Zpracováno dle dotazníkové studie o týmové práci a výkonnosti

Angažovanost je vedle kreativity dalším důležitým zdrojem úspěšnosti společnosti, proto čím více bude mít společnost angažovaných lidí, tím lepších výsledků bude dosahovat. Obrázek 17 zachycuje vliv týmové práce na angažovanost, kde lze výsledky interpretovat jako pozitivní. Se strategickými cíli a aktivitami společnosti se plně ztotožňuje všech 65 (100 %) respondentů a potvrzuje to tak jifi výše zmíněný výsledek u obrázku 15. Angažovanost úzce souvisí s odměňováním, a proto je jeho systém spravedlivý a motivující. S tímto tvrzením plně souhlasí 27 (41,54 %) respondentů, spíše souhlasí 30 (46,16 %) respondentů a nesouhlasí 8 (12,30 %). Společnost L'ORÉAL provádí průzkum angažovanosti svých zaměstnanců a má tak od nich počet zlepšovaných nápadů. Avšak i zde dochází k problému komunikace společnosti s jejich zaměstnanci, kdy téměř třetina (35,38 %) respondentů o tomto měření vůbec neví. To, že není jaký průzkum a měření uvnitř společnosti opravdu probíhá, potvrzuje 35 (53,85 %) a 26 (40 %) respondentů.

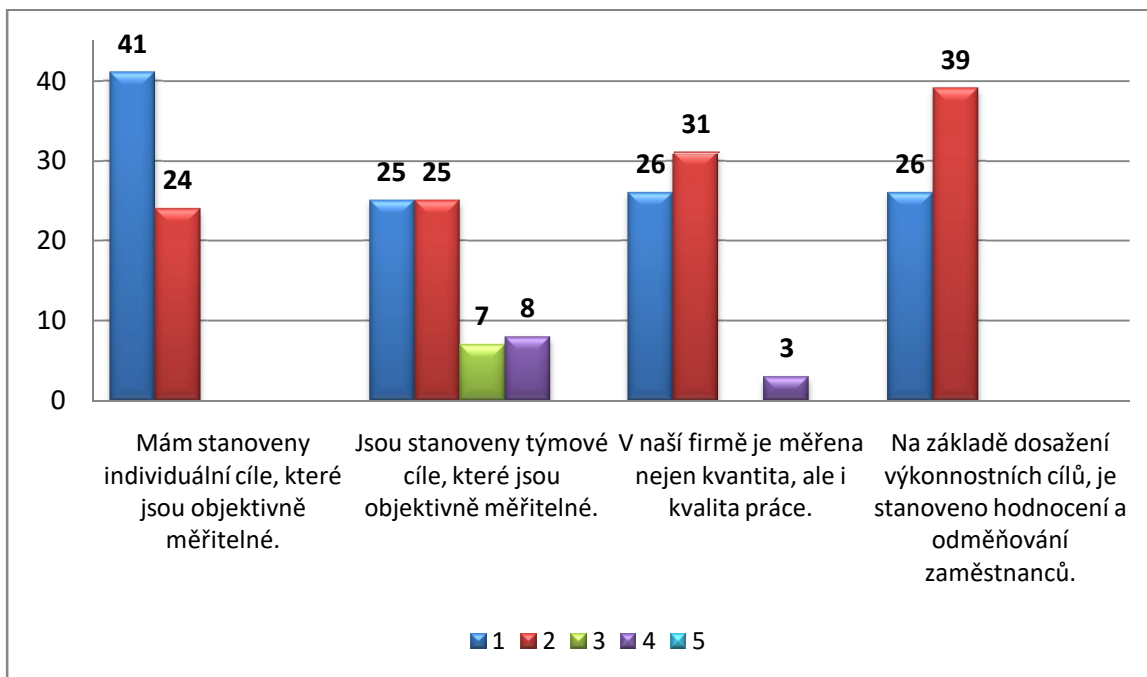


Obrázek 17: Týmová práce a její vliv na angažovanost

Zdroj: Zpracováno dle dot. -et ení týmová práce a výkonnost

Výkonnost je střejním bodem této práce, a proto následující obrázek 18 zachycuje její vliv v rámci týmu. Výkonnost ovlivňuje několik faktorů jako například stanovení individuálních nebo týmových cílů, měření kvality práce a vhodné odměňování. 41 (63,08 %) respondentů naprosto souhlasí a 24 (36,92 %) spíše souhlasí s tvrzením, že mají stanoveny svoje individuální cíle, které jsou objektivně měřitelné. Avšak s objektivním měřením cílů týmových plně souhlasí ufi pouze 25 (38,46 %) respondentů, spíše souhlasí také 25 (38,46 %) respondentů, neví 7 (10,78%) respondentů a nesouhlasí s nimi 8 (12,30 %). Společnost

L'ORÉAL nemá pouze kvantitu, ale také kvalitu práce. Shoduje se na tom 57 (87,69 %) respondentů. Mění kvalitu práce je pro společnost velmi důležité, protože jen kvalitní a hodnotná práce vede k lepší výkonnosti. Kdyby toto měnění nebylo společností vedeno, mohlo by docházet k práci nekvalitní a nedbalé což by finálně mohlo vést až ke ztrátě zákazníků. Hodnocení a odměňování zaměstnanců L'ORÉALU probíhá na základě výkonnostních cílů. Toto tvrzení potvrzuje všech 65 (100 %) respondentů.



Obrázek 18: Týmová práce a její vliv na výkonnost

Zdroj: Zpracováno dle dotazníku o týmové práci a výkonnosti

Vyhodnocení vlivu týmové práce na kreativitu, angažovanost a produktivitu pomocí statistických metod

Pro lepší dokreslení výsledků zde budou uvedeny tři hypotézy stahující se ke kreativité, angažovanosti a výkonnosti. Hodnoty jsou převzaty z provedeného dotazníkového šetření a namodelovány v programu STATISTICA pomocí testu nezávislosti. Náhled výstup je uveden v příloze.

Hypotéza 1

H0: Neexistuje závislost mezi pohlavím a kreativitou.

H1: Existuje závislost mezi pohlavím a kreativitou.

P-hodnota: 0,16821

= 0,05

H0: 0,16821 > 0,05

Hodnota $p = 0,16821$ je vyšší než zvolená hladina významnosti $0,05$, proto nulovou hypotézu (o neexistenci závislosti) nezamítáme. A přijímáme výrok, že neexistuje závislost mezi pohlavím a kreativitou.

Hypotéza 2

H₀: Angažovanost nezávisí na vku.

H₁: Angažovanost závisí na vku.

P-hodnota: 0,00000

$= 0,05$

H₀: $0,00000 < 0,05$

$V = 0,9686442$

Výše uvedené výsledky lze interpretovat tak, že na hladině závislosti alfa $0,05$ nulovou hypotézu (o existenci závislosti) zamítáme a tedy angažovanost závisí na vku. Velikost Cramérova $V = 0,6172134$ ve výběrovém souboru potvrdí statistickou závislost mezi proměnnými hodnot, čímž schvaluje pravdivost testu.

Hypotéza 3

H₀: Neexistuje závislost mezi spravedlivým systémem odměnění a odměněním na základě dosažení výkonnostních cílů.

H₁: Existuje závislost mezi spravedlivým systémem odměnění a odměněním na základě dosažení výkonnostních cílů.

P-hodnota: 0,00000

$= 0,05$

H₀: $0,00000 < 0,05$

$V = 0,6172134$

Nulovou hypotézu zamítáme, a tím potvrzujeme výrok, že existuje závislost mezi spravedlivým systémem odměnění a odměněním na základě dosažení výkonnostních cílů. Cramérovo $V = 0,9686442$ ve výběrovém souboru se blíží jedné, čímž potvrzuje silnou závislost mezi proměnnými a je v souladu s výsledkem testu.

4 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ A IDENTIFIKACE VHODNÉHO POSTUPU PRO VEDENÍ TÝMU

Následující kapitola se zabývá vyhodnocením získaných výsledků z předchozí části, zaměřuje se na výše uvedené dotazníkové měření a provedené statistické hypotézy. Dále se kapitola věnuje jednotlivým výsledkům vyhodnoceným v kontextu teoretických východisek a vhodně navrženým doporučením zlepšení týmové práce pro společnost L'ORÉAL.

Dotazníkové měření se zabývalo efektivitou, kreativitou, angažovaností a výkonností týmu. Mezi silné stránky společnosti patří motivace zaměstnanců, bezpečné prostředí, kreativní prostředí, společné uvádění členů týmu o zadaných úkolech, podpora nových nápadů, ztotožnění se zaměstnanců s cíli společnosti a to jak strategickými tak i týmovými, objektivní měření cílů individuálních i týmových a nakonec měření nejen kvantity, ale také kvality práce zaměstnanců. Naopak slabou stránkou společnosti je týmová diverzita a malá informovanost zaměstnanců o právě probíhajících měřeních zlepšujících výkonnost pomocí efektivit, kreativity a angažovanosti. Do specifické kategorie by se potom daly zařadit dva aspekty týmové práce, velikost týmu a dostatek času na rozvoj nových nápadů, které nejsou jednoznačně zařaditelné mezi silné i slabé stránky.

Velikost týmu je úzce spjata s rozmanitostí širokého výrobního portfolia společnosti L'ORÉAL. 63 % respondentů se shoduje na tom, že je velikost jejich týmu dostatečná, ale zbytek respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí. Týmy společnosti se pohybují v rozmezí tří až pět členů, avšak projekty L'ORÉALU jsou různorodé a týmy tak musí velice často pracovat pospolu, kde se rázem z pět členného týmu stane tým osmi členný až deseti členný. Nespokojenost respondentů proto může pramenit z tohoto problému.

Zhodnocením vlivu týmové práce na kreativitu, angažovanost a výkonnost se zabývaly také statistické hypotézy pomocí testu nezávislosti. Úspěšnost testu skončila s pozitivním výsledkem zamítnutí dvou hypotéz ze tří, kde se tak potvrdila závislost mezi angažovaností a věkem a spravedlivým odměňováním s odměňováním na základě dosažených výkonnostních cílů. Potvrzena zde byla první hypotéza, díky níž neexistuje závislost mezi pohlavím a kreativitou. Závislost mezi angažovaností a věkem vychází z potu mladých zaměstnanců, kteří pro společnost pracují. Všeobecně je tvrzeno, že mladí lidé jsou angažovanější mnohem více než starší a výše uvedená hypotéza to potvrzuje. Naopak závislost mezi spravedlivým odměňováním a odměňováním na základě výkonnostních cílů

potvrzuje, že společnost jedná fair v rámci svého zaměstnanců. Každý zaměstnanec tak dostane přiměřenou odměnu svému výkonu, čímž bude mnohem více motivovaný dosahovat vyšších výkonů.

Rozvoj týmové práce v L'ORÉALU je na dobré cestě k dosažení co nejvyšší výkonnosti společnosti, avšak pouze za předpokladu, že firma bude dál podporovat své silné stránky a omezovat ty slabé vhodně navrženým řešením, přičemž by se vedení týmu mělo řídit následující body:

- přijímat pouze takové zaměstnance, kteří se budou přizpůsobovat s cíli společnosti a budou chtít na sobě pracovat a rozvíjet své dovednosti;
- sestavovat plně diverzitní týmy;
- vhodně definovat strategii LZ;
- vhodně zaměstnance motivovat k vyššímu výkonu;
- dostatečně informovat zaměstnance nejen o probíhajícím měření výkonnosti, ale také s výsledky daného měření;
- inovovat pracovní proces se zapojením nápadů svých zaměstnanců;
- rozvíjet kreativitu, angažovanost a produktivitu u svých zaměstnanců.

Největším problémem společnosti je komunikace, čímž dochází k malé informovanosti zaměstnanců o právě probíhajícím měření výkonnosti. Společnost by měla na komunikaci zapracovat tím, že vedoucí manažeri budou osobně informovat své zaměstnance o právě probíhajícím měření a seznamovat je i s výsledky tohoto měření. Zaměstnanci tak budou mnohem spokojenější a tím i motivovanější, pokud budou vědět, že se jejich úsilí vyplácí. Dalším problémem společnosti je nedostatečná diverzita týmových rolí, kdy společnost v týmech chybí tři podstatné role, jako jsou koordinátor, monitor vyhodnocování a realizátor. Společnost by tuto nesourodost mohla vyřešit testem týmových rolí, který by jednoznačně určil, na co konkrétně má jaký pracovník vložky, a tím sestavit kompatibilní týmy. Toto řešení by mohlo zlepšit nejen celkový chod projektu uvnitř týmu, ale i problémů, kterých respondent s jeho velikostí.

ZÁV R

Cílem práce bylo provést analýzu vlivu týmové práce na zvyšování výkonnosti v konkrétní firmě. Důraz byl kladen na principy efektivní týmové práce, styly vedení týmu, diverzitu týmových rolí a zhodnocení jejich vlivu na zvýšení kreativity, angažovanosti a produktivity zaměstnanců, kde byla prokázána závislost těchto jevů.

Teoretická část se v první polovině práce zabývala vymezením základních pojmů týmové práce, jako například teorií, funkcemi, cíli, sestavením, vhodnou velikostí, rolmi a procesem týmové práce. Část druhá se potom zaměřovala více na motivaci, efektivitu, vzdělávání a kurzy týmové práce. Závěr teoretické části se zabývá zahraničními články, které se zabývají vlivem týmové práce na výkonnost zaměstnanců.

Část analytická rozebírala vliv týmové práce společnosti L'ORÉAL na vybrané aspekty výkonnosti, získané výsledky a vhodně navržené řešení na zlepšení vedení týmu. Největší pozornost kapitola věnovala získaným výsledkům, které byly vyhodnoceny v kontextu vymezených teoretických východisek.

Výsledky práce se shodují na vlivu týmové práce na výkonnost společnosti, avšak pouze za předpokladu, že společnost bude přijímat takové zaměstnance, kteří se budou plně ztotožňovat s cíli společnosti, bude delegovat pravomoci svých zaměstnanců, vhodně navrhne systém LZ, bude zaměstnance informovat, vzdělávat, motivovat a rozvíjet jejich potenciál.

Společnost L'ORÉAL má všechny předpoklady k dosažení co nejvyšší výkonnosti společnosti tím, že bude dále podporovat své silné stránky a omezovat stránky slabé. Mezi silné stránky společnosti patří motivace zaměstnanců, bezpečné prostředí, kreativní prostředí, společné uvážování členy týmu o zadaných úkolech, podpora nových nápadů, ztotožnění se zaměstnanců s cíli společnosti a to jak strategickými tak i týmovými, objektivní měření cílů individuálních i týmových a nakonec měření nejen kvantity, ale také kvality práce zaměstnanců. Slabé stránky společnosti jsou komunikace se zaměstnanci a týmová diverzita, na které by se společnost měla zaměřit. Vyřeší-li společnost L'ORÉAL tyto dva největší problémy, bude plně dosahovat výkonnosti.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Annual Report 2016 [online]. [cit. 2017 04 - 12]. Dostupné z: <http://www.loreal.cz/> .
- [2] ARMSTRONG, Michael. *ízení lidských zdroj : nejnov j-í trendy a postupy*. Vyd. 10. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BELBIN, R. Meredith. *Týmové role v práci*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer R, a. s., 2012. 159 s. p eklad Procházka P. ISBN 978-80-7357-892-3.
- [4] B LOHLÁVEK, Franti-ek. *Jak vést sv j tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
- [5] CEJTHAMR, Václav, Ji í D DINA. *Management a organiza ní chování*, Vyd. 2. Praha: Grada, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [6] CSR. L'ORÉAL ó CSR PROJEKTY.[online]. [2017] [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.loreal.cz/csr-projekty-%E2%80%93-spole%C4%8Densk%C3%A1-odpov%C4%9Bdnost>.
- [7] DELARUE, Anne, Geert Van HOOTEGEM, Stephen PROCTER, et al. Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research. *International Journal of Management Reviews* [online]. 2008. Vol. 10, iss. 2, s. 127 ó 148 [cit. 2017 01-28]. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00227.x>. ISSN 1468-2370. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2007.00227.x/pdf>.
- [8] DUDA, Ji í. *ízení lidských zdroj* . Vyd. 1. Ostrava: KEY Publishing s. r. o., 2008, 125 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [9] DVO ÁKOVÁ, Zuzana a kol. *ízení lidských zdroj* . Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [10] Ethical Company. L'ORÉAL. [online]. [2017] [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.loreal.cz/novinky/novinky/2017/feb/ethical-company>.
- [11] FLORES-FILLOL, Ricardo, Susana IRANZO, Ferran MANE. Teamwork and delegation of decisions within the firm. *Indternational Journal of Industrial Organization* [online]. 2017, vol. 52, iss. 5, s. 1 ó 29 [cit. 2017 04 - 11].

DOI: <http://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2017.01.008>. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167718716300935>.

- [12] GEORGIANNA, Sibylle, Günter F. MÜLLER, Karin SCHERMELLEH-ENGEL et al. Entrepreneurs' Job Satisfaction and Its Relationship to Super-Leadership and Self-Leadership. *Journal of Research in Business, Economics and Management* [online]. 2016, vol. 6. iss. 3, s. 928-940. [cit. 2017 04 - 12]. ISSN 2395-2210. Dostupné z: <http://scitecresearch.com/journals/index.php/jrbem/article/view/821>.
- [13] CHUANG, Chih-Hsun, JACKSON Susan E., Yuan JIANG. Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge. *Journal of management* [online]. 2016, vol. 42. Iss. 2, 524-554. [cit. 2017 04 - 12]. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206313478189>. ISSN 1557-121. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206313478189>.
- [14] Kdo jsme. L'ORÉAL. [online]. [2017] [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.loreal.cz/skupina/kdo-jsme>.
- [15] Klíové ukazatele. L'ORÉAL. [online]. [2017] [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.loreal.cz/skupina/na%20A1e-aktivitu/kl%C3%AD%20Dov%20A9-ukazatele>.
- [16] KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce o jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. 105 s. ISBN: 80-247-1764-6
- [17] Kurz týmové práce. INTERQUALITY. [online]. [2017] [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <http://www.interquality.cz/VE%20EJN%20KURZY/T%20DMOV%20PR%20ICE/tabid/733/Default.aspx>.
- [18] Lanové parky. UNIPARK. [online]. [2017] [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.unipark.cz/cz/co-nabizime/lanove-parky/nizke-lanove-parky>.
- [19] LIVI, Stefano, Guido ALESSANDRI, Gian VITTORIO CAPRARA, et al. Positivity within teamwork: Cross-level effects of positivity. *Personality and Individual Differences* [online]. 2015, vol. 85, s. 230-235. [cit. 2017 04 - 12]. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.paid.2015.05.015> Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886915003402>.

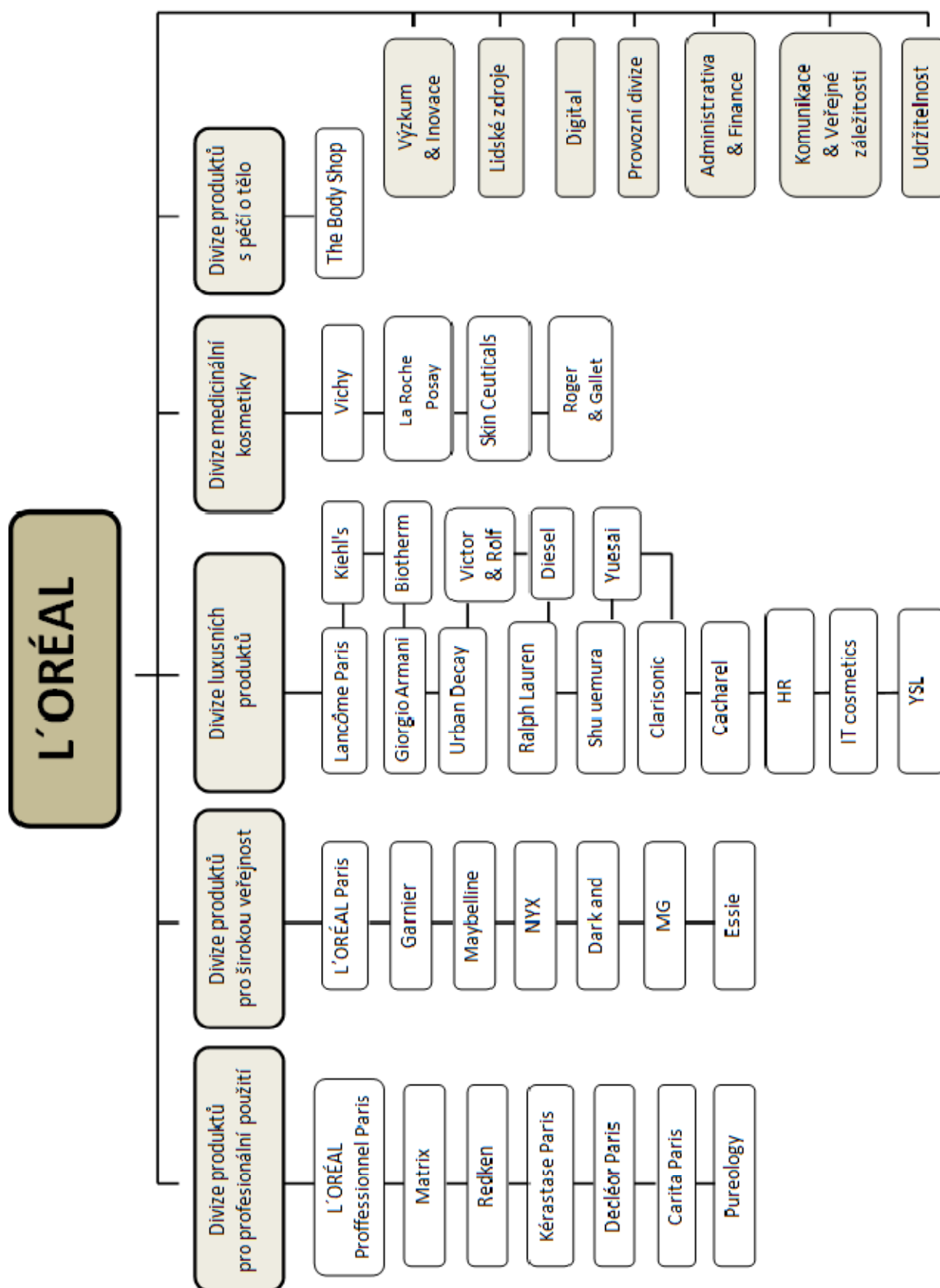
- [20] L'oreal Česká a Slovenská republika. L'ORÉAL. [online]. [2017] [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.loreal.cz/skupina/1%E2%80%99or%C3%A9al-%C4%8Desk%C3%A1-republika-a-slovensko>.
- [21] MANZOOR, Sheikh Raheel, Ullah HAFIZ, Murad HUSSAIN, et al. International Journal of Learning & Development, *Effect of Teamwork on Employee Performance* [online]. 2011. Vol. 1, iss. 1, 17s. [cit. 2017-01-28]. DOI: <http://dx.doi.org/10.5296/ijld.v1i1.1110>. ISSN 2164-4063. Dostupné z: <http://www.macrothink.org/journal/index.php/ijld/article/view/1110>.
- [22] MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem, 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 160 s. ISBN: 978-80-247-2308-2.
- [23] MOHAUPTOVÁ, Eva., *Teambuilding cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. 176 s. ISBN 978-80-7367-641-4.
- [24] MOHAUPTOVÁ, Eva. *Týmový koučink*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2013. 240 s. ISBN 978-80-262-0350-6.
- [25] Nejatraktivnější zaměstnavatel. AMI. CZ. [online]. [2016] [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.amic.cz/tiskove-stredisko/l-oreal/tiskove-zpravy/spolecnost-l-oreal-postoupila-na-4-misto-v-zebricku-nejatraktivnejsich-zamestnavateluv-cr/>.
- [26] News & Events. L'ORÉAL. [online]. [2017] [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.loreal-finance.com/eng/news/subsidiaries-67.htm>.
- [27] Novinky. L'ORÉAL. [online]. [2017] [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.loreal.cz/novinky/novinky?Type=Diverzita>.
- [28] Organizace. L'ORÉAL. [online]. [2017] [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.loreal.cz/skupina/na%C5%A1e-aktivity/organizace>.
- [29] Organizační struktura podniku. UNIVERZITA-ONLINE.CZ. [2012] [online]. [2012] [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/organizacni-struktura-podniku/>.
- [30] PAYNE, Vivette. *Teambuilding workshop o tréninku týmových dovedností*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 352 s. ISBN 978-80-251-1588-6.
- [31] Pearson v korelační vzorec. KPS PDF CUNI. [online]. [2017] [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <http://kps.pdf.cuni.cz/skalouda/pokrocili/korelacni.htm>.

- [32] PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 120 s. ISBN: 978-80-247-2796-7.
- [33] Skupina. SLOVNÍK CIZÍCH SLOV ABZ. [online]. [2016] [cit. 2016-12-19]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/referencni-skupina>.
- [34] SVATOTM Vladimír, Petr LEBEDA. *Outdoor trénink o pro manaflery a firemní týmy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005. 200 s. ISBN: 978-80-247-0318-1.
- [35] TABASSI, Amin Akhavan, Mahyuddin RAMLI, Abu Hassan Abu BAKAR. Training, motivation and teamwork improvement: The case of construction firms. *African Journal of Business Management* [online]. 2011, vol. 5. Iss. 14, s. 5627-1536. [cit. 2017 o 04 - 12]. DOI: 10,5897/AJBM10.1343. ISSN 1993-8233. Dostupné z: <http://search.proquest.com/openview/b7603302ef20e600a22d392b594154df/1?pq-origsite=gscholar&cbl=816394>.
- [36] Teambuilding. MANAGEMENTMANIA. [online]. [2015] [cit. 2017 o 02-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/teambuilding>.
- [37] TOHIDI, Hamid. Teamwork produktivity & effectiveness in an organization base on rewards, leadership, training, goals, wage, size, motivation, measurement and informatik technology. *Procedia Computer Science* [online]. 2011, vol. 3, s. 1137 o 1146. [cit. 2017 o 04 - 12]. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2010.12.185>. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050910005600>.
- [38] Velikost týmu. FIREMNÍ SOCIOLOG. [online]. [2012] [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/99-tym-a-jeho-potencial>.
- [39] Výhody a nevýhody týmové práce. JAK BÝT ÚSPĚŠNÝ. [online]. [2014] [cit. 2016 o 12-18]. Dostupné z: <http://www.jak-byt-uspesny.com/vyhody-a-nevyhody-tymove-prace/>.
- [40] Výroční zpráva za rok 2015 společnosti L'ORÉAL [online]. [cit. 2017 o 01 - 20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=449093>.

SEZNAM P ÍLOH

- P íloha A Zjednodušená organiza ní struktura spole nosti L'ORÉAL
- P íloha B Otázky k řízenému rozhovoru
- P íloha C Dotazník týmová práce a výkonnost
- P íloha D Výstupy dat ze systému STATISTICA

Příloha A – Zjednodušená organizační struktura společnosti L'ORÉAL



Zdroj: Zpracováno dle:

Registration dokument 2016. [online]. [cit. 2017-04-17].

Dostupné z: <http://www.loreal.cz/>

Příloha B – Otázky k řízenému rozhovoru

1. Jaké jsou strategické cíle společnosti?
2. Je týmová práce součástí strategie podniku? Stala se její hodnotou?
3. Jak moc je týmová práce zakotvena v podnikové kultuře?
4. Jak vzniká tým ve společnosti L'ORÉAL?
A jak se týmy utvářejí (jejich velikost; diverzita)?
5. Kolik členů má váš tým?
6. Jsou zastoupeny všechny týmové role? (Typologie týmových rolí: inovátor; vyhledávací zdroj; koordinátor; usměrňovatel; monitor vyhodnocovatel; týmový pracovník; realizátor; kompletovač; specialista). Máte stejnou typologii rolí nebo je ve firmě odlišná?
7. Jakým způsobem dochází ke stanovení cílů uvnitř týmu?
Korespondují tyto cíle s podnikovými?
8. Dochází u Vás k identifikaci s cíli společnosti?

Zcela se s cíli identifikuju



Cíle podniku mě nezajímají

9. Jaké techniky týmové práce jsou v L'ORÉALU využívány?
 - Mapová situace (myšlenková mapa)
 - Definice problému (Occammova bitva)
 - Analýza situace (analýza SWOT)
 - Hledání variant řešení (brainstorming, brainwriting, falešné skupiny)
 - Výběr variant řešení (vícekriteriální rozhodování)
 - Plánování a realizace (metoda ABC, kritická cesta)
 - Jiné: _____
10. Jak ve společnosti dochází k procesu týmové práce?
11. Jaký styl vedení týmu ve společnosti převládá?
 - Direktivní
 - Demokratický
 - Liberální
 - Participativní
 - Jiné: _____
12. Co vás nejvíce motivuje?

Motivace sama sebe	Plná motivace	○○○○○	fládná motivace
Odměňování	Plná motivace	○○○○○	fládná motivace
Mohnost kariérního růstu	Plná motivace	○○○○○	fládná motivace
Pochvala	Plná motivace	○○○○○	fládná motivace
Mohnost dalšího vzdělávání	Plná motivace	○○○○○	fládná motivace
13. Jakým způsobem dochází k měření motivace; angažovanosti a kreativity?
Dochází k měření individuálně i v rámci celého týmu?
14. Jakým způsobem dochází k měření vývoje produktivity zaměstnanců?
Jakým způsobem dochází k měření vývoje produktivity v rámci týmu?
15. Dochází ve společnosti k týmovému vzdělávání? Pokud ano, tak k jakému?

Příloha C – Dotazník týmová práce a výkonnost

Dobrý den, jsem studentkou Univerzity Pardubic a ve spolupráci s Vámi spolupracuji na bakalářské práci na téma Týmová práce a její vliv na výkonnost spolupracovníků. Tímto bych Vás chtěla poprosit o pomoc a požádat Vás o vyplnění následujícího dotazníku, který Vám nezabere více jak 10 minut. Dotazník je zcela anonymní.

Otázky ohodnotte podle likertovy škály 1 – 5, kde:

1 = Naprosto souhlasím; 2 = spíše souhlasím; 3 = nevím; 4 = spíše nesouhlasím; 5 = naprosto nesouhlasím.

1) Principy efektivní týmové práce	1	2	3	4	5
Úkol, na kterém pracuji je pro mě velmi motivující.					
Velikost týmu, ve kterém pracuji je adekvátní.					
Náš tým je dostatečně diverzitní (roznorodý).					
Prostředí, ve kterém pracuji je dobré a bezpečné.					
V naší organizaci je klima podporující kreativitu a inovace.					
Členové týmu uvažují o týmových úkolech, strategiích a procesech spolupráce.					

2) Jaký styl vedení je ve Vašem týmu převládajícím?

- DIREKTIVNÍ** – vedoucí je velice aktivní ve své činnosti, soustřeďuje se především na svůj názor a pojetí.
- DEMOKRATICKÝ** – vedoucí se o funkce řízení dělí s pracovníky a je také spíše členem kolektivu.
- LIBERÁLNÍ** – vedoucí vychází z toho, že pracovníci pracují dobře sami osobně.
- PARTICIPATIVNÍ** – vedoucí se může držet v pozadí a nemusí se aktivně projevat. Styl na rozvoj týmové práce.
- Jiný** –

3) Diverzita týmových rolí: Kterou roli/role v rámci týmu vykonáváte? (Můžete zaškrtnout více možností)

- Inovátor** – kreativní člověk, nositel změn
- Vyhledávač zdrojů** – jedinec, co najde cokoli (lidi, informace, finance)
- Koordinátor** – plynulejší v děle
- Usměrňovač / formovač** – vedle koordinátora druhá vedoucí role.
- Monitor výhodnocovač** – člověk, který hlídá zbytek týmu z pozadí a hledá chyby a možná rizika
- Týmový pracovník** – přátelský člověk, který nadevše staví dobré vztahy členů v týmu

- Realizátor** ó jedinec co má rád normy, harmonogramy, řád, systém, pravidla, které pe liv dodrfluje
- Kompletova fini-er** ó dotahova kone ných detail , tito lidé nacházejí nedostatky a vylep-ují práci ostatních.
- Specialista** ó tento lov k není ovlivn n ostatními leny týmu, vyzna uje se vysokou odbornou znalostí

4) Týmová práce a její vliv na kreativitu	1	2	3	4	5
Nové nápady a kreativní e-ení jsou vedením pln podporovány.					
Zm ny jsou v na-em týmu vnímány jako p ílefitosti.					
Pro vývoj nových nápad a e-ení mám dostatek asu.					
V rámci firmy se m í po et implementovaných návrh podaných zam stnanci.					

5) Týmová práce a její vliv na angařovanost	1	2	3	4	5
Se strategickými cíli a aktivitami na-í firmy se pln ztotoř ují.					
Systém odm ování v na-í firm povařují za spravedlivý a motivující.					
V na-í firm se provádí pr zkum angařovanosti zam stnanc .					
V rámci firmy se m í po et zlep-ovacích nápad od zam stnanc .					

6) Týmová práce a její vliv na výkonnost	1	2	3	4	5
Mám stanoveny individuální cíle, které jsou objektivn m ítelné.					
Jsou stanoveny týmové cíle, které jsou objektivn m ítelné.					
V na-í firm je m ena nejen kvantita, ale i kvalita práce.					
Na základ dosaření výkonnostních cíl , je stanoveno hodnocení a odm ování zam stnanc .					

7) Jsem

- Muř
- řena

8) Je mi

- 15 ó 25 let
- 26 ó 35 let
- 36 ó 45 let
- 46 ó 55 let
- 56 a více

Příloha D – Výstupy dat ze systému STATISTICA

Hypotéza 1

H0: Neexistuje závislost mezi pohlavím a kreativitou.

H1: Existuje závislost mezi pohlavím a kreativitou.

Pohlaví	2-rozměrná tabulka: Pozorované četnosti (Tabulka 1) četnost označených buněk > 10		
	Kreativita Ano	Kreativita Ne	řádkové součty
Muži	10	6	16
ženy	39	10	49
Celkem	49	16	65

Pohlaví	2-r. tabulka (shr.): Očekávané četnosti (Tabulka 1) četnost označených buněk > 10		
	Kreativita Ano	Kreativita Ne	řádkové součty
Muži	12,06154	3,93846	16,00000
ženy	36,93846	12,06154	49,00000
Celkem	49,00000	16,00000	65,00000

Statistika	Statistika: Pohlaví (2) x Kreativita (2) Tabulka (1)		
	Chi-kvadrát	sv	p
Pearson v chí-kvadrát	1,898851	df=1	p=0,16821
M-V chí-kvadrát	1,790214	df=1	p=0,18090
Fí pro tabulky 2 x 2	- 0,170918		
Tetrachorická korelace	- 0,296372		
Kontingenční koef.	0,1684752		

Hypotéza 2

H0: Angažovanost nezávisí na věku.

H1: Angažovanost závisí na věku.

Věk	2-rozměrná tabulka: Pozorované četnosti (Tabulka 2) četnost označených buněk > 10			
	Angažovanost Ano	Angažovanost Spíše ano	Angažovanost Ne	řádkové součty
25-35	27	14	8	49
36-45	0	16	0	16
Celkem	27	30	8	65

Věk	2-rozměrná tabulka: Očekávané četnosti (Tabulka 2) četnost označených buněk > 10			
	Angažovanost Ano	Angažovanost Spíše ano	Angažovanost Ne	řádkové součty
25-35	20,35385	22,61538	6,030769	49,00000
36-45	6,64615	7,38462	1,969231	16,00000
Celkem	27,00000	30,00000	8,000000	65,00000

Statistika	Statistika: V k (2) x Angařovanost (3) Tabulka (2)		
	Chí-kvadrát	sv	p
Pearson v chí-kvadrát	24,76191	df=2	p=0,00000
M-V chí-kvadrát	31,09372	df=2	p=0,00000
Fí	0,6172134		
Kontingen ní koef.	0,5252258		
Cramérovo V	0,6172134		

Hypotéza 3

H0: Neexistuje závislost mezi spravedlivým systémem odm ování a odm ováním na základ dosažení výkonnostních cíl .

H1: Existuje závislost mezi spravedlivým systémem odm ování a odm ováním na základ dosažení výkonnostních cíl .

Spravedlivý systém odm ování	2-rozm rná tabulka: Pozorované etnosti (Tabulka 3) etnost ozna ených bun k > 10		
	Odm ování na základ výk. cílu Ano	Odm ování na základ výk. cílu Spí-e ano	ádkové sou ty
Ano	26	1	27
Ne	0	8	8
Spí-e Ano	0	30	30
Celkem	26	39	65

Spravedlivý systém odm ování	2-rozm rná tabulka: 0 ekávané etnosti (Tabulka 3) etnost ozna ených bun k > 10		
	Odm ování na základ výk. cílu Ano	Odm ování na základ výk. cílu Spí-e ano	ádkové sou ty
Ano	10,80000	16,20000	27,00000
Ne	3,20000	4,80000	8,00000
Spí-e Ano	12,00000	18,00000	30,00000
Celkem	26,00000	39,00000	65,00000

Statistika	Statistika: Spravedlivý systém odm ování (3) x Odm ování na základn výkonnostních cíl (2) Tabulka (3)		
	Chí-kvadrát	sv	p
Pearson v chí-kvadrát	60,98766	df=2	p=0,00000
M-V chí-kvadrát	78,93735	df=2	p=0,00000
Fí	0,9686442		
Kontingen ní koef.	0,6957560		
Cramérovo V	0,9686442		